

316.663

# PARGAZDASÁGI SZEMLE

## A TARTALOMBÓL

Logisztika az anyaggazdálkodásban:  
hazai lehetőség vagy vágyálom?

A vállalati tervezés mai válaszútjai

A biotechnológia és az állami gazdaságirányítás

Bútoriparunk struktúrafejlesztésének  
mozgástere és az export

Konzerviparunk jelene és jövője

Vállalati visszafejlesztések az angol-  
szász szakirodalom tükrében

1989/1



# IPARGAZDASÁGI SZEMLE

XX. ÉVFOLYAM  
1989. 1. SZÁM

BUDAPEST

**Szerkesztőbizottság**

**BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS (főszerkesztő), BOROSS ZOLTÁN, DARVAS GYÖRGY,  
DÉNES GÁBOR, GOLDSPERGER ISTVÁN, HOVÁNYI GÁBOR, KOLLARIK ISTVÁN,  
LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ, PARÁNYI GYÖRGY,  
ROMÁN ZOLTÁN, SÓS GYULA, STARK MARIANN (szerkesztő), STERNTHAL JÁNOS,  
TATAI ILONA, TRETHON FERENC**

**A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója**

**ISSN 0133–6452**

**Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, 1112 Budapest,  
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850-777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható  
a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V. Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában.**

**Előfizetési ára egy évre 300,— Ft. Terjeszti a Magyar Posta.**

**Előfizethető a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR Budapest, V., József nádor tér 1.  
Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással a  
HELIR 215–98162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394**

**8918650 MTA Sokszorosító, Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné**

AKADÉMIAI KIADÓ



## TARTALOM

### TANULMÁNYOK

Hoványi Gábor: Logisztika az anyaggazdálkodásban: hazai lehetőség vagy vágyalom? . . . . .	7
Bod Péter Ákos: A vállalati tervezés mai válaszútjai . . . . .	28
Frigyesi Veronika: A biotechnológia és az állami gazdaságirányítás . . . . .	40
Kiefer Márta: Bútoriparunk struktúrafejlesztésének mozgástere és az export . .	52
Szabó Ágnes: Konzerviparunk jelene és jövője . . . . .	66
Karsai Judit: Vállalati visszafejlesztések az angolszász szakirodalom tükrében .	75

### NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Napjaink marketingje és az EGK 1992-es kihívása . . . . .	86
Szovjet tudósok a közgazdaságtudomány helyzetéről és feladatairól . . . . .	91
Acélipari stratégiák Japánban és az NSZK-ban. . . . .	98
Az Ipari Minisztérium ösztönzési és támogatási politikája Nagy-Britanniában .	102
Értékelés a brit Biotechnológiai Igazgatóság tevékenységéről . . . . .	110
Kutatás-fejlesztési politika a dán iparban . . . . .	114
A kisvállalati innováció és ennek ösztönzése az NSZK-ban. . . . .	119

### SZAKIRODALOM

Lőrincné Istvánffy Hajna: Eladósodás a világgazdaságban . . . . .	123
Dobias, P.: Gazdaságpolitika . . . . .	126
Lang, K.—Leonard, J. S.: Munkanélküliség és munkaerő-struktúra. . . . .	128
Új könyvek . . . . .	129

## СОДЕРЖАНИЕ

### ОЧЕРКИ

Габор Ховани: Логистика в экономике материалами: отечественная возможность или мечта .....	7
Акош Бод Петер: Сегодняшние перепутья планирования на предприятиях .....	28
Вероника Фридеши: Биотехнология и государственное экономическое управление .....	40
Марта Кифер: Зазор развития структуры мебельной промышленности и экспорт .....	52
АгнешСабо: Настоящее и будущее консервной промышленности ....	66
Юдит Каршаи: Подвержение регрессу предприятий в свете англосаксонской литературы .....	75

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ — НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

Маркетинг в наши дни и вызов ЕЭС 1992 года .....	86
Советские ученые о положении и задачах экономической науки ....	91
Стратегии в металлургии в Японии и ФРГ .....	98
Политика по стимулированию и поддержке британского Министерства Промышленности .....	102
Оценка деятельности британской Биотехнологической Дирекции ....	110
Политика по исследованию и развитию в датской промышленности .	114
Инновация мелких предприятий и ее стимулирование в ФРГ .....	119

### СПЕЦИАЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Хайна Иштванфи, Леринце: Задолженность в мировой экономике .	123
П. Добиас: Экономическая политика .....	126
К. Ланг—Й. С. Леонард: Безработица и структура рабочей силы ...	128
Новые книги .....	129

## CONTENTS

### STUDIES

Gábor Hoványi: Logistics in material management: our possibilities, or a wish-dream . . . . .	7
Péter Ákos Bod: Present choice of alternatives in enterprise-planning. . . . .	28
Veronika Frigyesi: Biotechnology and economic control of state . . . . .	40
Márta Kiefer: Development in the structure of our furniture industry and the export . . . . .	52
Ágnes Szabó: Present and future of our food processing . . . . .	66
Judit Karsai: Enterprise divestments in the mirror of the English special literature . . . . .	75

### INTERNATIONAL EXPERIENCES – SCIENTIFIC LIFE

Marketing activity and the challenge of EEC countries in 1992. . . . .	86
Soviet scientists' opinion about the situation and tasks of economic sciences . . . . .	91
Strategies in the Japan and German steel industry . . . . .	98
Promotion and assistance policy of the Ministry of Industry in Great Britain	102
Evaluation the activity of the British Biotechnology Directory. . . . .	110
Research and Development policy in the Danish industry . . . . .	114
Innovations and promotion systems at small enterprises in Germany . . . . .	119

### BOOK REVIEWS

Hajna Istvánffy Mrs. Lőrinc: Running into debts in world economy . . . . .	123
Dobias, P.: Economic policy . . . . .	126
Lang, K.—Leonard, J. S.: Unemployment and labor market structure. . . . .	128
New books. . . . .	129



## TANULMÁNYOK

HOVÁNYI GÁBOR

### LOGISZTIKA AZ ANYAGGAZDÁLKODÁSBAN: HAZAI LEHETŐSÉGEK VAGY VÁGYÁLOM?\*

#### *A logisztikai szemlélet gyökerei*

A nagyobb iparvállalatok klasszikus szervezete a fő tevékenységekörökhöz (funkciókhoz) igazodott: a vállalatvezetés irányítása alatt létrehozták a műszaki fejlesztést, a termelést, a marketing (beszerzés és értékesítés), a munkaerő-, valamint a pénz- és eszkozgazdálkodás szervezeti egységeit. Később ez a klasszikus struktúra épült tovább több formában is „törzskari” szervezetekkel (például a stratégia tervezésével), újabb funkcionális szervezetekkel (például a számítógépen alapuló információs rendszer szervezésével), időszakos szervezetekkel (munkacsoportok, feladatcsapatok létrehozásával) vagy a klasszikus struktúra decentralizálásával (például nyereségközpontok, divizionális szervezetek kialakításával).

A klasszikus és az erre épülő újabb szervezeti formák azonban nem oldották fel a vállalati struktúra és a vállalati termelőfolyamat alapvető ellentmondását: a termelőfolyamat mintegy keresztben metszi az egymás mellé sorakozó fő tevékenységekörök legtöbbszörét, hiszen a kutatás-fejlesztéssel kezdődik, a beszerzéssel és a termeléssel folytatódik, majd az értékesítéssel fejeződik be. (S hogy még élesebb legyen a szervezet és a folyamat ellentmondása: valójában már a kutatás-fejlesztés is az értékesítési lehetőségek számbavételével indul!) Ennek az alapvető ellentmondásnak a feloldására jött létre a mátrix rendszerű vezetés, melyben a funkcionális szervezeti egységek vezetői karát ezekkel egyenrangú termékmenedzserek egészítik ki. Feladatuk, hogy a piaci lehetőségek felmérésének, a kutatás-fejlesztésnek, a beszerzésnek, a gyártásnak és az értékesítésnek tartalmilag egységes folyamatát koordinálják, beleértve a munkaerő-, pénz- és eszkozgazdálkodási összefüggéseket is. Ez az *összehangolt termelési folyamatban* való gondolkodás a logisztikai anyaggazdálkodás kialakulásának egyik szemléleti-tapasztalati forrása.

A klasszikus iparvállalatra nemcsak szervezete, hanem magatartása is jellemző volt: termelőtevékenysége állt a figyelem középpontjában. Ebben a korszakban — századunk

\* Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet többéves kutatást folytat az OKKFT G-2 Program keretében a gazdaságos anyagfelhasználás témájában. A kutatás első szakasza a hazai anyaggazdálkodás makro és mikro szintű helyzetét elemezte. Ennek eredményeit két kötetben jelentette meg „Veszteségforrások az anyagfelhasználásban” címmel. A kutatás második szakasza az új anyaggazdálkodási módszerek elméleti megalapozását tűzte ki célul. Ennek egyik tanulmányából közöl részleteket a következő összeállítás. A kutatás harmadik szakasza az új módszerek hazai adaptálásával foglalkozik majd.

első évtizedeiben — ugyanis két megbízható záloga volt az üzleti sikernek: az új műszaki megoldás és ennek gazdaságos megvalósítása a gyártásban. Később telítődtek a piacok, és élesedett a verseny (legalábbis az iparilag fejlett országokban), s a siker már attól is függött, hogy az iparvállalatok felismerik-e idejében a fogyasztói igényeket, számolnak-e a versenytársak kínálatával, befolyásolni tudják-e saját érdekükben a piaci keresletet? Mindezek hatására váltotta fel a vállalatok termeléscentrikus magatartását a marketing szemlélet.

A legutóbbi években pedig főként a számítástechnika alkalmazása élte tovább a versenyt. Egyre inkább csak az a vállalat maradhat versenyképes a világpiacra, amelyik kihasználja a számítógépes tervezési és termelési rendszerek (CAD, CAE, CAM, FMS, automatizálás, robotosítás stb.) erőforrásokat megtakarító, minőséget javító és termelékenységet növelő előnyeit.

Napjaink tapasztalata végül azt jelzi, hogy az erőteljesen felgyorsult műszaki fejlődés közepette már kevés a vállalat piacra orientálása és a hatékonyság számítástechnikával elért fokozása is: az üzleti siker mind alapvetőbb feltétele az idő jobb kihasználása lett. A versenyképesség egyre inkább attól függ, hogy mennyire sikerül egy iparvállalatnak összezsugorítani a „lead time”-ot, a gyártásfejlesztési ötlettől az új gyártmány piacra hozásáig szükséges időtartamot. A figyelem középpontjába tehát ismét folyamatok kerültek: *a lerövidített* információs, fejlesztési, gyártási, kereskedelmi és gazdálkodási *folyamatok*. S ez a logisztikai anyaggazdálkodás kialakulásának másik szemléleti forrása.

A klasszikus iparvállalat végül viszonylagos erőforrásbőséggel gazdálkodhatott (amit sokszor a kikényszerített komparatív előnyök alapoztak meg), és nagyobb hatékonysága érdekében többé-kevésbé büntetlenül folytathatott a természeti környezetet pusztító gazdálkodást is. Az utóbbi évtizedben viszont beszűkültek az erőforrások és megnőtt az értékük: drágább lett a minőségi igényeket kielégítő anyag, többet kell áldozni a magas szakképzettségű munkaerőre, nehezebb, kockázatosabb a működő tőkével való gazdálkodás stb. Hasonlóképpen szigorúbbá váltak a követelmények az iparvállalatok természeti-emberi környezetbe való beilleszkedésével szemben is. Megnőtt a környezetet nem szennyező, környezetbarát technológiák és termékek rangja, s ezzel együtt az anyag újrafelhasználásának, a másodanyagoknak a jelentősége. Összességében az anyagnak mint erőforrásnak az értéknövekedése, az anyagkultúra egyre nagyobb szerepe ráirányította a figyelmet a nyersanyagokból, az alkatrészekből és részegységekből végterméktartalmat formáló *átalakítási folyamatokra*. És ez a logisztikai anyaggazdálkodás kialakulásának harmadik szemléleti forrása.

A felsorolt tapasztalatok, szemléleti sajátosságok hatására kialakult logisztika tehát — mint a vállalati fejlesztést, beszerzést, gyártást és értékesítést átfogó anyaggazdálkodás — összehangolja az anyagáramlási folyamat elemeit, lerövidíti időtartamát, és értékeli az alapanyagok, alkatrészek, részegységek stb. átalakulását a termékekben való érték-hordozó megjelenésükig.

### *A logisztikai anyaggazdálkodás új koncepciója*

A logisztikai szemléletű anyaggazdálkodás egyik fő jellemzője, hogy az anyagáramlás

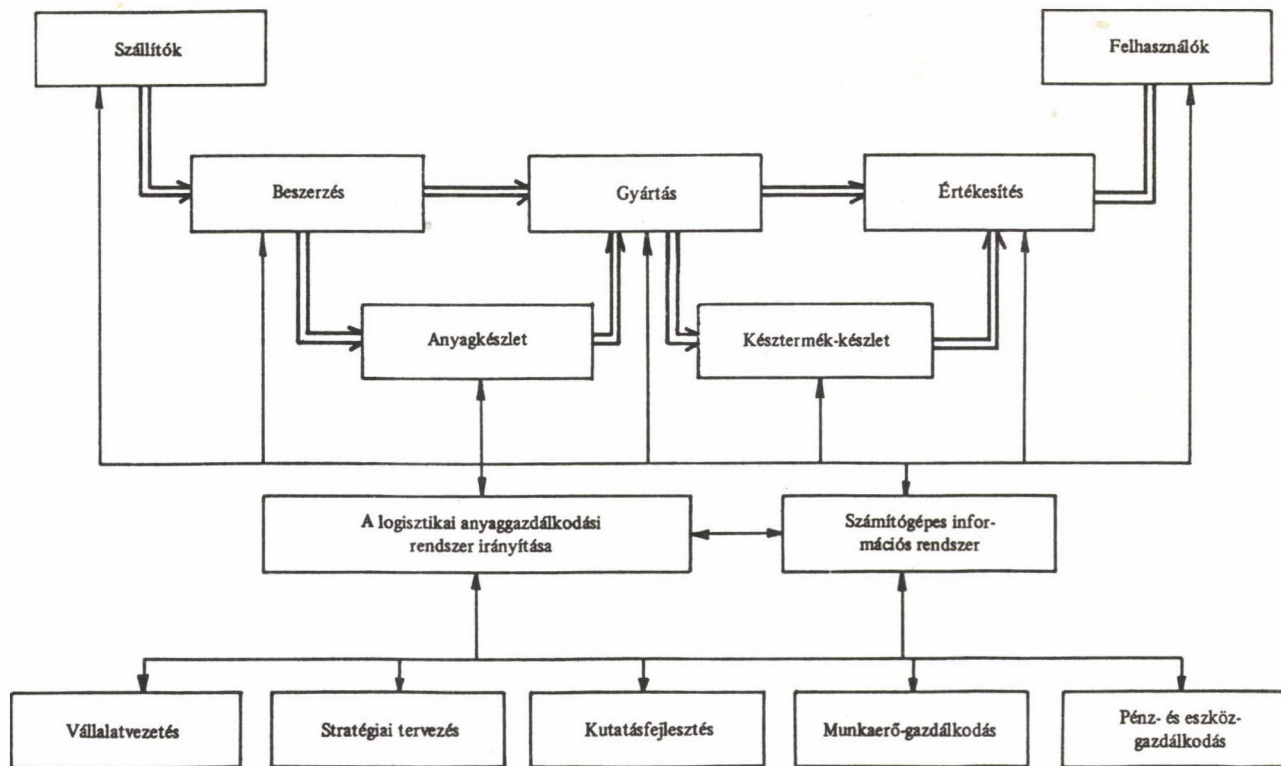
komplex folyamatait tervezi, szervezi és irányítja. A komplex folyamat az anyag (alkatrész, részegység stb.) szállítójától indul ki, végigkíséri a beszerzést, gyártást és értékesítést, majd a fogyasztói felhasználással ér véget úgy, hogy közben átfogja az anyag- és végtermékkészlet, a selejt- és hulladékképződés, valamint a másodanyag-felhasználás területét is.

Ezt az *anyagáramlást* kiegészíti egy *információáramlás* is, amelynek középpontjában a logisztikai anyaggazdálkodást irányító (esetleg azt csak ellenőrző) szervezet áll. Az információáramlás csatornái két irányba ágaznak szét. Az egyik csatornanyaláb azokhoz a szervezetekhez, vállalati szervezeti egységekhez vezet, amelyek részt vesznek az anyagáramlás folyamatában. A másik nyáláb azokat a vállalati szervezeteket köti össze a logisztikai anyaggazdálkodást irányító szervezettel, amelyek nem vesznek részt az anyagáramlásban, de kapcsolódnak ahhoz döntés-előkészítő, döntési vagy ellenőrző tevékenységükkel. Ilyen szervezet például a kutatás-fejlesztés, a munkaerő-, a pénz- és eszközgazdálkodás vagy maga a vállalatvezetés. Mindezt az 1. ábra érzékelteti.

Az így felépített anyag- és információáramlási rendszerben mindig több, egymást kiegészítő szempont szerint kell megtervezni és értékelni az anyagáramlás teljes folyamatát. Korábban a figyelem főként három kritériumra, az egyes anyagok áramlásban elfoglalt helyére, a helyhez kapcsolódó időpontra és az egyes anyagok időközben megváltozó minőségére összpontosult. Ez a *termelésiskiszolgáló* logisztikai rendszer azt tekintette fő feladatának, hogy mindig az éppen szükséges időpontban juttassa el a megfelelő minőségű (feldolgozottsági fokú) anyagot a gyártás adott helyére, s így a minimumra szorítsa le a termelés anyagköltségét. Optimális környezeti feltételek – beszerzési lehetőségek, fizetési feltételek stb. – esetén a logisztikai rendszernek ez a korábbi formája is olyan szervezési és költségmegtakarítási áttöréshez vezetett, mint az Egyesült Államokban a JIT (Just in Time = éppen a megfelelő időben) vagy Japánban a KANBAN rendszerek: a gyártás néhány órára, egyes anyagoknál, alkatrészekenél, részegységeknél néhány napos inputkészlettel dolgozik.

Napjainkban számottevően gazdagabb ez a kritériumrendszer: integrálnia kell a beszerzési variánsokat, az értékesítési lehetőségeket, a fogyasztói megítéléseket, a műszaki fejlődés irányait és irányváltásait, a gazdasági környezet hatását, az anyagok újrafelhasználásának lehetőségeit stb. Egy ilyen *integrált anyaggazdálkodást* szolgáló logisztikai rendszerben az egyes anyagáramlások legfontosabb – de nem kizárólagos, hanem rendszerként kiegészülő, módosuló – paramétereiként a következőket vettük figyelembe:

1. az anyag jellemzői (paraméterszerű természetes, esztétikai és gazdasági jellemzők),
2. az anyag mennyisége,
3. az anyag beszerezhetősége (forrás, beszerzési időpont és ütem, ár stb.),
4. az anyagok helyének változása az anyagáramlásban,
5. az anyagok minőségének (feldolgozottsági fokának) változása az anyagáramlás során,
6. a hely- és minőségváltozások időbeli összefüggései az anyagáramlásban,
7. az anyagáramlás során bekövetkezett anyagérték-változások (ráfordítások és értéknövekedések),
8. a végtermék értékesíthetősége (piacok, piaci szegmensek, mennyiségek, ár, az értékesítés üteme stb.),



1. ábra

A logisztikai anyaggyártási rendszer általános anyag- és információáramlási modellje



9. az anyagiáramlási folyamat kockázati tényezőinek mértéke és következménye (a beszerzés, az anyagátalakítás és az értékesítés kockázata),

10. az anyagáramlási folyamat konvertálási lehetősége (a beszerzés, az anyagfelhasználás és -átalakítás, valamint az értékesítés konvertálhatósága),

11. a másodanyag-felhasználás lehetősége, a selejt- és hulladékalkulás,

12. az anyagáramlás környezetszennyező hatásai (az anyagátalakítás, a selejt és hulladék, valamint a végtermékfelhasználás következményei).

A felsorolt 12 paraméter követelményeinek folyamatos érvényesítésére az anyaggazdálkodásban a *dinamikus paramétertervezés (DPT)* módszert alakítottuk ki. Ennek az a lényege, hogy

- valamely anyagfajta szükségletének felismerésekor a módszer segítségével megtervezzük az anyagfajta áramlásának egész folyamatát a beszerzéstől az értékesítésig, illetve az azt követő felhasználásig;

- a tervezés során számba vesszük a felsorolt paraméterek mindegyikét, majd mérlegeljük, mennyire tesz majd eleget ezek követelményeinek a tervezett anyagáramlás – s mindez mennyire befolyásolja részben az anyaggazdálkodás, részben a teljes termelési-értékesítési tevékenység hatékonyságát;

- az anyagáramlás egyes szakaszaiban – ellenőrzésként – megismételjük a paraméterenkénti mérlegelést, hogy ezzel lehetővé tegyük az áttekintést, s így az anyagáramlási folyamat módosítását. (Erre a mérlegelésre nemegyszer módosuló paraméterértékek alapján kerül sor, hiszen időközben az ár, az értékesítés lehetősége, a kockázat mértéke stb. megváltozhat.)

A DPT módszerrel tervezett és a felsorolt paraméterek követelményeinek megfelelő logisztikai anyaggazdálkodást több új, elsősorban a versenypiacokon érzékelhető sajátosság jellemzi. Az anyagbeszerzés számos anyag területén stratégiai kérdéssé vált: a beszerzésről szóló döntést nemcsak a vásárlás pillanatnyi gazdaságossága, hanem a beszerzés hosszú távú lehetősége, kockázata, sőt, nemegyszer a vevő vállalat távlati fejlődése is befolyásolja. Hasonlóképpen nőtt meg – a verseny élesedése, a kereslet és a versenytársi kínálat felgyorsult változása miatt – az értékesítés hosszú távú kockázata is. Vagyis összességükben megnőtt a *piaci paraméterek* jelentősége, s viszonylag csökkent a termelési-gazdálkodási jellemzők szerepe.

A logisztikai anyagáramlási rendszer utolsó fázisa már nem az értékesítés (pontosabban az eladott termék árában megjelenő értékhordozó anyagtartalom), hanem a fogyasztás fázisa: ahogy a vásárló felhasználja (hasznosítja) a megvett termék anyagát. Az anyagáramlás záró szakaszát tehát a felhasználási paraméterek jellemzik, s a logisztikai rendszer információáramlásában megjelenik az ezekről tájékoztató *viSSZACsATOLÁS*, mint a DPT módszer döntés-előkészítő forrása az anyagáramlás módosítására.

Az anyagfelhasználás, az anyagérték-alakulás (a hozam- és ráfordításkülönbség dinamikája) a műszaki fejlesztés mind döntőbb tényezőjévé válik – sokszor szinte determinálja a gyártmány- és gyártásfejlesztést egyaránt. Mindkét fejlesztési terület egyre kevésbé számol csak a fejlesztési időpontban feltárható közvetlen és közvetett anyagköltségekkel. Ehelyett figyelembe veszi az anyagérték alakulásának a termék egész életgörbéje alatt bekövetkező változását: a műszaki fejlesztés színvonalának egyik meghatározó mércéje az *anyagérték-változás prognózisa*, s így az anyagfelhasználás hosszú távú optimumának elérése lett.

A logisztikai anyaggazdálkodási rendszerek egyik alapvető feladata az anyagellátási költségek s ezen keresztül a tőkelekötés csökkentése. Ennek egyik legnagyobb lehetősége a készletek csökkentése. A lehetőség kihasználására irányuló törekvés hívta életre a már említett JIT és KANBAN rendszereket, amelyek segítségével gyakorlatilag készletek nélkül folyik a termelés. Az utóbbi időszakban domborodott ki az ezek elvét is magába foglaló logisztikai rendszerek előnye. Nemcsak az anyagellátást gyorsítja meg a vállalatban belül, nemcsak a beszállítók és a gyártók termelési rendszereinek fegyelmét növeli számottevően, hanem az *ipar vállalati szerkezetét* is átalakítja: mindinkább olyan beszállítói, háttérpári, olykor bolygóvállalati rendszereket hoz létre, amelyek maximális hatékonysággal szolgálják ki a továbbfeldolgozókat, a végtermékgyártókat – s ezzel fokozzák nemzetközi versenyképességüket.

A logisztikai anyaggazdálkodási rendszerek – költségérzékenységük miatt – mind nagyobb súlyt fektetnek másodanyagok létrehozására a korábbi selejtekből és hulladékokból és az ilyen anyagok újbóli felhasználására. A gyakorlatban ez környezetvédelmi célt is szolgál, hiszen csökken a nemegyszer környezetszennyező selejt és hulladék mennyisége. Így bontakozik ki mind erőteljesebben az összefüggés az *anyagkultúra* növekedése és a *másodanyag-felhasználás* növekedése, illetve az anyagkultúra növekedése és az ipari *környezetszennyezés* csökkenése között.

A logisztikai szemléletű anyaggazdálkodás tervezési-szervezési *időhorizontja* egyre inkább *polarizálódik*. Egyrészt mind rövidebb idő áll rendelkezésre az anyagok optimális értékesüléséhez a késztermékben (új anyagok jelennek meg, gyorsan változik a felhasználói kereslet stb.), s mindinkább összezsugorodik az időtartam az anyag megrendelése, beérkezése és a gyártásban való felhasználása között. Másrészt mind költségesebbek az új, többnyire a felhasznált anyagfajtához is kötődő technológiák, s ezért hosszabb a megtérülésük ideje is, mind számottevőbb erőforrást igényel egy-egy új, innovációs jelentőségű anyag, alkatrész, részegység kifejlesztése, végül mind nagyobb időhorizontra kell megtervezni a stratégiai jellegű anyagok beszerzését. A tervezési és szervezési időhorizont polarizálódása, ennek felismerése és követelményének érvényesítése a logisztikai anyaggazdálkodási döntések helyességének mind meghatározóbb elemeivé váltak.

Az információk, információk folyamatok egyre fontosabbak az iparvállalatok számára: az időben való tájékozottság a sikeres üzletpolitika múlhatatlan feltétele, és nélkülözhetetlen a végrehajtási folyamatok irányításához, ráfordításaik optimalizálásához is. Mindennek hatására vált az informálás és informálódás a modern iparvállalat hatodik fő funkciójává. Az információknak, az információk folyamatoknak ez a felértékelődése az anyaggazdálkodásra is jellemző: a siker érdekében ugyanolyan fontossá vált napjainkra a logisztikai anyaggazdálkodás *információs* folyamatainak megszervezése, mint maguknak az *anyagfolyamatoknak* a megtervezése, megszervezése és irányítása.

Az anyagáramlás logisztikai szemléletű tervezése, szervezése és irányítása – beleértve a DPT módszer alkalmazását és az ehhez szükséges információs rendszer működtetését is – olyan adatmennyiséggel terhelt, bonyolult folyamat, amely csak számítástechnikai segítséggel működtethető, különösen nagyobb vállalat esetében. Ezért igényli a logisztikai rendszerek bevezetése és működtetése az anyaggazdálkodási és a különböző vállalati funkciókból delegált szakemberek együttműködésén túl számítástechnikusok folyamatos közreműködését is. Vagyis fel kell ismerni, hogy nagyobb léptékű

logisztikai anyaggazdálkodási rendszert ma már csak *számítógépre alapozva* lehet működtetni.

Napjaink korszerű anyaggazdálkodási rendszereinek utolsóként említhető, de jelentőségében az elsőek közé sorolt sajátossága, hogy a logisztikai rendszerek irányítását a vállalati *csúcspanaszvezető* közvetlenül *felügyeli*. Ezt indokolja, hogy az anyagáramlás nemcsak szorosan, hanem egyenrangúan kapcsolódik valamennyi vállalati fő funkcióhoz, fő tevékenységhez — sőt, ezek legtöbbszörre szervesen beágyazódik, ezek egymásra épülését mintegy keresztben metszi. Márpedig a logisztikai rendszer csak akkor működhet összhangban a vállalati fő funkciókkal, ha valamennyiüket azonos szinten felügyelik. Enélkül az integrált anyagáramlás egy másik vállalati fő funkció alárendeltjévé válna, s így rögzített megszűnne integráló jellege. Tény, hogy az elmúlt években a vállalati csúcspanaszvezetés nemcsak egyre inkább magáévá tette a logisztikai anyaggazdálkodás gondolatát a fejlett ipari országokban, nemcsak a bevezetésre adott utasítást, hanem közvetlenül és folyamatosan figyeli is a működését, ellenőrzi eredményességét, *összvállalati* veszteségfeltáró és nyereségnövelő képességét.

### *Logisztikai gazdasági számítások a termékszerkezet átalakításához*

A logisztikai anyaggazdálkodás költség- és eredményszámítási módszere is sokban eltér a hagyományos anyagellátásától. A legalapvetőbb különbség, hogy az időtényezőt és a kockázatot (bizonytalanságot) is költségelemnek tekinti. Ezek számítására a pénzben kifejezett elemek súlyozását alkalmazza. A számítás sajátossága az is, hogy több variánsban tekinti át az integrált anyagáramlások ráfordításait és hozamait akkor is, ha a variánsok egyetlen termelési célt szolgálnak. A variánsok mindegyikét úgy alakítja ki, hogy abban érvényesülnie kell a szinergiának: az áramlások tényezőinek megfelelő tartalmi, helyi és időbeli összehangolása csökkenti az összköltséget és növeli az összhozamot az össze nem hangolt tényezők összköltségeihez, illetve összhozamához képest.

Ebből következik, hogy a gazdasági eredményt, a gazdaságosságot mindig az anyagáramlás egésze s nem hagyományos módon annak egy-egy szakasza alapján (például az anyagbeszerzés gazdaságossága, a készletalakulás gazdaságossága stb.) számítja. De végül az integrált anyagáramlás egészét sem önmagában értékeli, hanem beilleszti a vállalati működés egészének hatékonyságába — hiszen ennek maximálása sokszor követel áldozatot a funkciókhoz kapcsolódó, parciális optimumtól. A logisztikai anyaggazdálkodás gazdasági számítása végül megkönnyíti az anyaggazdálkodás és a gyártmány-, illetve gyártásfejlesztés stratégiai döntéseit is. Az integrált anyagáramlási ráfordítások és hozamok számbavétele ugyanis rávilágít, hogy a különböző gyártmány- és technológiai variánsok közül melyeknél kedvező az anyaggazdálkodás hozzájárulása az összeredményhez. Az ilyen költség- és nyereségelemzések újdonságait és a részszámítások jellegzetességeit a következőkben foglaljuk össze.

— Régebben közvetlen anyagköltséggként az egyes termékek összköltségének anyaghányadát vették számításba: ez a termékek nettó anyagköltsége.

— A logisztikai anyaggazdálkodásban az integrált anyagáramlás egy-egy termékre jutó anyagköltségével számolunk (tehát a szállítás, a készletezés, az anyaghibákból eredő selejt stb. költségelemeivel is): ez a termékek bruttó anyagköltsége.



– A logisztikai anyaggazdálkodásban figyelembe vesszük termékenként az összköltség és a nyereség arányát, majd kiszámítjuk a bruttó anyagköltségnek megfelelő nyereséghányadot: ez a nyereség bruttó anyaghányada. Ezután összevetjük a bruttó anyagköltség összegét az nyereség bruttó anyaghányadának összegével.

– Végül ellenőrzésként a versenytermékek áradatai és hozzávetőleges költségszerkezet-elemzése alapján azt is felbecsüljük, hogy mekkora a saját termék nyereségében a logisztikai anyaggazdálkodás egészére jutó nyereséghányad.

Mindezt jellegzetes esetekkel a 2. ábra szemlélteti. Ebből is kitűnik, hogy a logisztikai anyaggazdálkodás szempontjából olyan termék előállítására kell törekedni – természetesen a megfelelő technológiával –, amelynél

a) alacsony a bruttó anyagköltséghányad az összköltségen belül (nagy a termék szellemi-technológiai ráfordítástartalma),

b) nagy a nyereséghányad az összes ráfordításhoz viszonyítva,

c) nagy a nyereség bruttó anyaghányada a bruttó anyagköltséghez képest, és

d) nagy a logisztikai anyaggazdálkodásra jutó nyereséghányad a versenytermékek nyereségszerkezetének azonos tartalmú nyereséghányadához képest.

Kérdés, hogy a 2. ábra A–H alapeseteiből melyik elégíti ki leginkább a felsorolt követelményeket? Ezt jelzi az 1. táblázat.

1. táblázat

Követelmények	Termékek (a megfelelés jele +)							
	A	B	C	D	E	F	G	H
a			+	+			+	+
b	+	+	+	+				
c	+		+				+	

2. táblázat

Elérendő követel-	Fejlesztési irány	Termékek (a megfelelés jele +)							
		A	B	C	D	E	F	G	H
a	csökkentés	+	+			+	+		
b	növelés					+	+	+	+
c	növelés		+			+	+		+

A felsorolt követelményeknek tehát leginkább a C termék felel meg – versenyelőnyét azonban célszerű még a d követelmény szerint is ellenőrizni. A bemutatott költség- és nyereségelemzési módszer egyúttal azt is jelzi, hogy egy meglevő termékszerke-

zeten belül milyen termékekre kell összpontosítani a logisztikai anyaggazdálkodás fejlesztését. Ezt mutatja be a 2. ábra alapeseteinek felhasználásával a 2. táblázat.

A logisztikai anyaggazdálkodás fejlesztése tehát legsürgetőbb az E és az F termék esetében.

### *A logisztikai anyaggazdálkodás szervezése*

A vállalati *szervezet* fejlődése elsősorban a decentralizálás és az ún. horizontális funkciók kialakítása, új megvilágításba helyezi a logisztikai anyaggazdálkodás megszervezését is. Ennek alapja az a vállalatvezetési koncepció, hogy a vállalat működése három nagy területre osztható: olyan szervezetek tevékenységére, amelyek egymást követően végzik a komplex termelési folyamat feladatait (ezek az ún. vertikális szervezetek); az ezek tevékenységének feltételeit biztosító ún. horizontális szervezetek működésére; végül a vállalat egészének működését, képviseletét összefogó, ún.összvállalati szervezetek feladataira. Egy iparvállalat vertikális szervezetébe tartozik a gyártmány- és gyártásfejlesztés, a termelés és az értékesítés. A horizontális szervezetek közé sorolhatók az ellátási funkciók: a munkaerő- és pénzgazdálkodás, az anyaggazdálkodás és a vállalati információs rendszer szervezete. De horizontális funkciót látnak el a termékmenedzserek is, hiszen feladatuk, hogy végigkísérjék és koordinálják egy gyártmány létrejöttét és értékesítését a termékötlelet felmerülésétől a fogyasztási-felhasználási tapasztalatok értékeléséig. Azösszvállalati funkciót ellátó szervezet része a vállalati stratégiát tervező, valamint a PR és a jogügyi feladatokat ellátó szervezeti egység.

Mindehhez azt kell még hozzáfűzni, hogy jelentősek a különbségek azokban a kapcsolatokban, amelyek a horizontális funkciókat ellátó szervezeteket a vertikálisakhoz fűzik. A munkaerő-gazdálkodás általában hosszabb időközökben végzi „ellátási” tevékenységét, mint a pénzgazdálkodás, az anyaggazdálkodás esetében viszont szinte folyamatos az ellátás, s közben visszavételezésre is sor kerül. Az információs rendszernek pedig az a sajátossága, hogy nemcsak valamennyi vállalati szervezettel kell kétirányú információs kapcsolatot kiépítenie, hanem olyan csatornarendszert kell létrehoznia, amelyen a különböző szervezeti egységek közvetlenül is kommunikálhatnak egymással. Végül sajátos a termékmenedzserek tevékenysége is: a vertikális funkciók működését átmetsző termékpályát úgy kísérik végig, hogy közben információs, döntéselőkészítő és koordináló kapcsolatot alakítanak ki a vertikális és a horizontális szervezetek mindegyikével. Az anyaggazdálkodás tehát a jellegükben igen eltérő horizontális funkciók egyike; megszervezése egyedi megoldást kíván, s ennek során az anyaggazdálkodás feladatából, anyagi és információs folyamataiból célszerű kiindulni.

A logisztikai anyaggazdálkodás feladata, integrált anyagi és információs folyamatai egyértelmű szervezeti követelmények, amelyek élesen eltérnek a hagyományos anyagellátási szervezet alapelveitől. A hagyományos vállalati anyagellátás nem volt az iparvállalatok egyik fő tevékenysége, ami a szervezetben is kifejezésre jutott: az anyagellátás vagy a gazdálkodási funkcióhoz tartozott teljes egészében, vagy ez osztozott rajta a marketinggel. Ebben az esetben a beszerzési marketing vásárolta meg az anyagokat, készletezésük és a gyártás anyagellátása viszont a gazdálkodás feladata volt. Nemegyszer maga a gyártás szerezte be, raktározta és látta el magát a szükséges anya-

gokkal, alkatrészekkel és részegységekkel. (Erre főként akkor került sor, ha a keresleti piac feltételei között rövid határidőre, gondok nélkül lehetett hozzájutni a kívánt anyagokhoz.)

A hagyományos anyagellátási szervezet átalakítása a logisztikai anyaggazdálkodás szervezetévé azt igényli tehát, hogy minden anyaggazdálkodási tevékenységet vonjanak ki más vállalati szervezet hatásköréből, egyesítsenek egyetlen szervezet hatáskörében, ezt a szervezetet az integrált anyaggazdálkodási feladatok, anyagi és információs folyamatok szerint tagolják, tevékenységét pedig a vállalati fő funkciók közé sorolják.

Ezzel kapcsolatban két megjegyzést lehet tenni. Az egyetlen szervezetbe tömörített anyaggazdálkodás „magával hoz” olyan technikai megoldásokat, amelyeket korábbi szervezete alakított ki (ilyen például a beszerzési marketing technikája). Azok a szervezetek pedig, amelyek tevékenységéből leválasztottak anyaggazdálkodási feladatokat, tisztább működési körben dolgozhatnak tovább, ami általában növeli a hatékonyságot, a vállalat vezetése számára pedig megkönnyíti a tervezést és az ellenőrzést.

A hagyományos vállalati szervezet korszerűsítése során többen próbálkoztak azzal is, hogy ne egy lépésben építsenek ki új horizontális funkciókat – nehogy megzavarják a vállalati szervezet kialakult és begyakorlott működését. Így hívtak életre olyan megoldásokat, amelyeknél „törzskari” tevékenységként szervezték meg például a termékmenedzseri munkát vagy a logisztikai anyaggazdálkodás koncepciójának érvényesítését.

Nyilvánvaló azonban, hogy ilyenkor nem valósul meg a logisztika magában az anyagáramlásban, hiszen az anyagbeszerzést, a készletezést, a gyártás anyagellátását a marketing, a gyártásirányítás vagy a pénz- és eszko-gazdálkodás végzi. A „törzskari logisztika” feladata csupán az, hogy belső ellenőrzést és koordinálást végezzen: megalapítsa, hogy az optimumhoz képest milyen veszteségekkel folyik az anyaggazdálkodás a vállalati szervezeteknél, s kísérletet tegyen a veszteségek csökkentésére. Az ilyen ellenőrző-koordináló tevékenység viszont többnyire belső ellentétekhez, s ezzel a naturális, majd az értékfolyamatok lelassulásához, fellazulásához vezetett. Ezért is óvatosan kell mérlegelni az ilyen átmeneti megoldás bevezetését.

A logisztikai anyaggazdálkodás szervezésének következő területe az *információ-áramlás* megszervezése, ami nem kevésbé fontos, mint a szervezet kialakítása és beillesztése a vállalat egészének szervezetébe. A logisztikai anyaggazdálkodás információs rendszere nagyvállalatoknál egyértelműen számítógépre épül, és szíve az anyaggazdálkodási adatbank. A számítógépes hálózat ezzel köti össze a vállalat valamennyi szervezeti egységét, s lehetővé teszi, hogy mindezek információkat hívhassanak le az adatbankból és ebbe újakat táplálhassanak be. A számítógépes rendszer működését általában úgy tervezik meg, hogy az meghatározott tartalmú – elsősorban az anyagok mozgásával kapcsolatos – információkat kényszerpályán továbbítson előre kijelölt szervezeti egységekhez (például anyagigényléseket, anyagbeérkezéseket és -kivételezéseket stb.). Ez párosul azzal, hogy valamennyi vállalati szervezet számára előírják: milyen információkat kell figyelembe vennie az adatbankból az anyaggazdálkodással kapcsolatos döntéseinél (például a gyártmányfejlesztésnek egy új gyártmány anyag- és alkatrészigényével kapcsolatban a számításba jövő anyagokról, alkatrészekről, ezek áráról, beszerzési feltételeiről stb. szóló információkat).

Egy ilyen információs rendszer számára két kódtípust dolgoztunk ki, amelyek a következő elemekből állnak:

1. Anyagkódokat (M), amelyen belül a következőket jelölik:
  - az anyagok fajtája – MS,
  - mennyisége (a teljes anyagmennyiség és a mozgó anyagmennyiség) – MQT, illetve MQM,
  - állapota (minősége, a feldolgozottság foka) – MC,
  - helye (a tárolás vagy feldolgozás helye, mozgatott anyag esetében feltüntetve a korábbi és az új helyet is) – MPO, illetve MPN,
  - az anyagmozgás időpontja – MT,
  - a szállítás módja – MR,
  - az anyag beszerzésének vagy feldolgozásának célja – MG,
  - az anyag egységének értéke – MV.
2. Műveleti kódokat (O), amelyekben belül megkülönböztetik a következőket:
  - anyagigény-bejelentés anyagtervek készítéséhez – OD,
  - anyagtervek készítése (anyagbeszerzése, anyagáramlások tervezése) – OP,
  - anyagmozgatás (be- és kivételezés) – OM,
  - anyagszállítás – OR,
  - tájékozódás, ellenőrzés az anyaggazdálkodás területén – OI.

Egy anyagkivételezést például a következő módon írnak le az információs rendszer számára (a . . jel az adott anyagfajta, mennyiség, hely stb. kódtáblázatba foglalt számértékét jelzi):

OM – MS . . MQT . . MQM . . MC . . MPO . . MPN . . MT . .  
MR . . MG . . MV . .

Ugyanígy például a következő kódok jelzik a tájékozódást, ha az egy feldolgozóhelyen levő anyag mennyiségéről kíván információt:

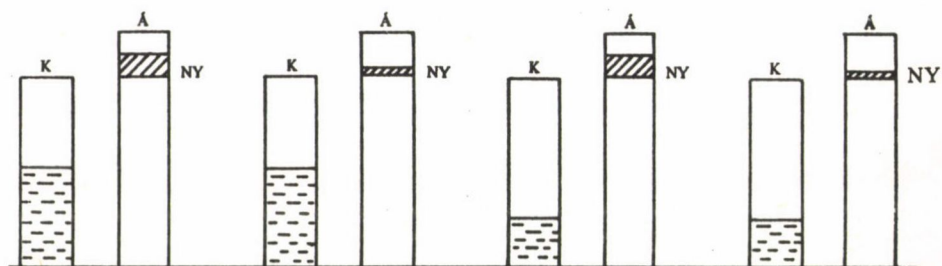
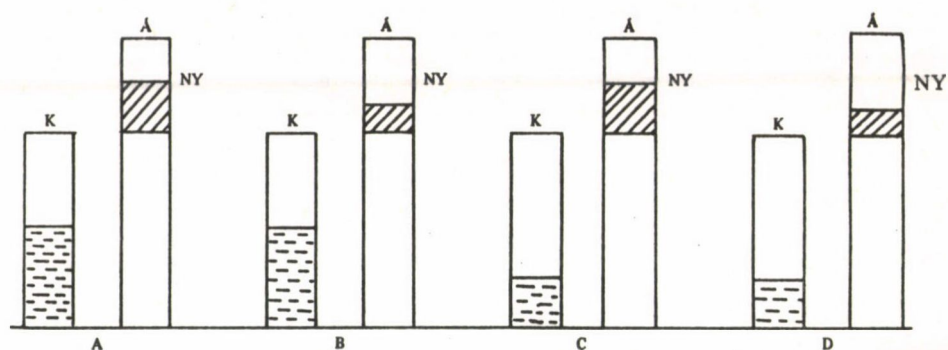
OI – MS . . MQM . . MPN . .

Az anyag- és műveletikód-rendszer együttesen lehetővé teszi az anyaggazdálkodással kapcsolatos döntések előkészítését, az anyaggazdálkodás tervezését, az integrált anyagáramlások vezérlését, naprakész nyomon követését s így az egész anyaggazdálkodás ellenőrzését. Az ennek alapját alkotó folyamatot mutatja be – a szervezeti összefüggéseket is érzékeltetve – a 3. ábra.

Az információs rendszer fő feladatainak, működési alapelveinek és néhány technikai megoldásának bemutatásából is kitűnik, hogy a rendszer kimunkálása és bevezetése időigényes, s csak több szakterület képviselőinek közreműködésével jöhet létre.

A szervezést az anyaggazdálkodás *döntési* pontjainak és feladatainak kijelölése és a hatékony ösztönzés bevezetése teljesíti ki. A helyesen kimunkált döntési rendszer és a döntés-előkészítésre felkészített és beszabályozott információs rendszer segítségével el lehet kerülni, hogy a vezetésnek sűrűn be kelljen avatkoznia az anyaggazdálkodási döntésekbe a vállalati optimum érdekében. Az ösztönzés fő jellegzetessége pedig az, hogy nem az anyagtakarékosságra sarkall különleges ösztönzőkkel a vállalat érdekeltégi rendszerén belül (hiszen a gazdaságos anyagfelhasználás a gondos, fegyelmezett termelés és gazdálkodás természetes követelménye), hanem az anyagpocsékolást bünteti. A pazarlás szervezett tetten érését, a gazdálkodás folyamatos ellenőrzését pedig a „check list”-ek (ellenőrző jegyzékek) szolgálják.





A-H = költség- és ár szerkezet típusok

K = összköltség

Á = árbevétel

NY = nyereség

bruttó anyagköltség

a nyereség bruttó anyagköltsége

### 3. ábra

A logisztikai anyaggazdálkodás információs rendszerének alapja:  
információs folyamatok és ezek szervezeti összefüggései

A logisztikai anyaggazdálkodás bevezetésének nyilvánvalóan külső és belső (vállalati) feltételei vannak. Kérdés, hogy megfelelőek-e azok a feltételek egy ilyen gazdálkodás bevezetéséhez, amelyeket a hiánygazdálkodás és a gazdaság, a gazdaságirányítás számos más hazai sajátossága hoz létre?

A *hiánygazdálkodás* alapvető vonása, hogy bizonytalanná válik a beszerzés: mind messzebb kerülhet egymástól a beszerzés igényének és a vásárlás lehetőségének az időpontja, s mind jobban eltérhet egymástól a kereslet és a kínálat tartalma. Ezért a vevő mind nagyobb áldozatra is hajlandó, hogy idejében és a megfelelő tartalmú (minőségű) termékkel tudja kielégíteni keresletét. Ennek érdekében tehát jócskán „meg is előlegezi” a beszerzést, vagyis nem akkor vásárol, amikor szüksége van egy termékre, hanem amikor az kapható. Ez az egyik oka, hogy a vállalatok anyaggazdálkodásában létrejön a készletnövekedés, a beszerzés kockázatát csökkentő „biztonsági készlet” a maga pénzügyi terheivel. (Ennek nemegyszer az a következménye, hogy a hosszú ideig tárolt anyag minősége romlik, s így azt végül fel sem használják.) A beszerzési kockázat csökkentésére felvásárolt anyag pedig ismét anyaghiányként jelenik meg egy másik felhasználó számára, akit ez újra biztonsági készlet beszerzésére sarkall. Ez a második ok, amelynek hatására tehát önmagát erősíti a készletképződés a hiánygazdálkodásban. S a feleslegesen nagy készletek természetes velejárója, hogy fellazul a vállalatoknál az anyaggazdálkodás fegyelme, hiszen hatalmas, sokszor inkurrens vagy immobil készletek halmozódnak a raktárakban.

A hazai gazdaság másik sajátossága, hogy a kínálat számos területén *nincs* vagy igen kezdetleges a *verseny*. Ennek az a következménye, hogy a vevő mindinkább kiszolgáltatott helyzetbe jut, az eladó pedig egyre inkább elkényelmesedik. Jól ismert az eredmény az anyaggazdálkodás területén is: lelassul az új, korszerű anyagok megjelenése a kínálatban, megnő az anyagárak emelésének lehetősége (ami tompítja a gyártó költségérzékenységet, egyre újabb áremelésre készíti, miközben még romolhat is az anyagok minősége), romlik az szerződéses fegyelem, ami ellen nem is léphet fel a vevő, hiszen kiszolgáltatott helyzetben van stb. Összességében tehát a verseny hiánya miatt csak tovább nő az anyaggazdálkodás bizonytalansága, s mindinkább „inflálódik” az anyagminőség: ugyanazért a minőségért indokolatlanul egyre magasabb árat kell fizetni.

Gazdasági feltételeink egyik számottevő eleme az utóbbi időszakban felgyorsult *infláció*. A pénzértékük megóvására törekvő vállalatok egyik természetes reagálása a hiánygazdálkodás feltételei között, hogy forgótőkéjüket anyagokban fektetik: ilyenkor a biztonság és az értékállóság előnye nagyobb, mint a tőkebefagyaszthatóság vesztesége. Vagyis az infláció is növeli a készleteket, és lassítja az anyagáramlás folyamatát. De az infláció általánosan fellazítja az értéktudatot, a minőségi követelményt, a gazdálkodás fegyelmét, ami az anyaggazdálkodásban is érvényesül: a mind drágább anyag valójában mind értéktelenebb, s ezért egyre felelőtlenebbé, egyre pazarlóbbá válik az anyagfelhasználás is.

Különösen veszélyes, ha az infláció *fékező gazdaságpolitikával* párosul. A mind kevesebb beruházás, a romló életszínvonal fokozza az egyén érdektelenségét, növeli felelőtlenségét – különösen hosszabb távú visszafogás esetén. A lehetőségek tartós

beszűkülése az anyaggazdálkodásban az innovációs készség és a technikai fegyelem csökkenéséhez, a minőség további leértékeléséhez, a selejt- és hulladékarány növeléséhez, vagyis ismét anyagpazarláshoz vezet: a tartósan fékező gazdaságpolitika az anyagfelhasználásban ellentétes hatást vált ki.

A külső gazdasági feltételek sajátos eleme – különösen kis országok esetében – a *nemzetközi munkamegosztásban való részvétel* mértéke. Ha számos állami korlát nehezíti és számos támogatás torzítja a vállalatok kapcsolatát a világpiaccal, akkor ezek konzerválják a korszerűtlenséget és túlértékelik a teljesítményt. Vagyis a világpiaci versenytermékek kizárásával korszerűnek minősítik a világpiacon már korszerűtlen anyagot, anyagfelhasználást, illetve az export állami támogatásával felértékelik az exporttermékekbe beépített anyagot. S mindezzel nemcsak értéktorzulást hoznak létre, hanem megnövelik a vállalati anyaggazdálkodás számára az alapvető stratégiai irányítást veszélyét is.

Külgazdasági kapcsolataink jelentős területe a *KGST-országokkal* folytatott külkereskedelem. Ennek nemegyszer jellemzője a konzervatív áruszerkezet, a világpiactól elszakadt értékrend és a hosszú időszakokhoz kötött, nagy tömegű, tehát igen rugalmatlan szállítás. Mindez a korszerűtlen és túlfizetett anyagminőség, a termékekbe épített nagy anyaghányad, valamint az időszakos anyaghány (illetve a magas készletezési költség) veszélyét rejt magában, ami visszavetheti a vállalati anyaggazdálkodás korszerűsítési törekvéseit, fellazíthatja minőségi igényeit és szervezési fegyelmét, s ezeken keresztül is visszavetheti a félkész és késztermékek világpiaci követelményekkel lépést tartó fejlesztését.

A gazdasági szabályozás verseny- és szektorsemleges jellegének hiánya hosszú időn át jóval nagyobb terheket rótt az eredményesen gazdálkodó vállalkozásokra, mint a kevés eredménnyel vagy eredménytelenül gazdálkodókra. A másodlagos elosztás teljesítményközömbösítő hatása az anyaggazdálkodást is éri: ezen a területen is visszafogja a teljesítményt, az alkotókészséget, a vállalkozást új módszerek alkalmazására. S a visszafogás egyaránt érvényesül az egyének és a vállalatok szintjén. Az elmaradt fejlesztések pedig az anyagigények konzerválásával visszahatnak a termelési vertikum előző fázisának anyaggazdálkodására is: a torzító elvonások halmozottan fékezik az anyag- és alkatrészgyártás, az anyagfelhasználás, valamint a vállalati anyaggazdálkodás korszerűsítését.

A hazai gazdaság szabályozásának másik jellegzetessége a *gyakori* – sőt, olykor visszamenőleges – *változás*. Ez sem teremt kedvező feltételeket az anyaggazdálkodás korszerűsítéséhez: a szabályozás bizonytalansága ugyanis bizonytalanná teszi a nyereségtervezést, ami felpuhítja a költséggazdálkodást, s ezen belül fellazítja az anyaggazdálkodás fegyelmét, szervezettségét, aminek szigorítása a korszerűsítés egyik kulcsfeladata lenne. A szabályozás sűrű változtatásának velejárója az egyedi elbírálások rendszere is, ami még jobban eltereli a figyelmet a teljesítményről, az erőforrásokkal való gazdálkodásról: az anyaggazdálkodás vonatkozásában is érvényes, hogy könnyebb egyedi kedvezménnyel növelni a vállalkozás eredményességét, mint anyagtakarékossággal.

A világpiaci áráktól sokszor jelentős mértékben eltérő *hazai árrendszer* is torzítja a hazai teljesítmény megítélését, késlelteti a fejlődési trendek követését. Az árarányok nem fejezik ki a különböző erőforrástípusok reális értékét, s ezért a nemzetközi ver-

senyképességhez szükséges konverziójuk sem jön létre a megfelelő időben és mértékben. Így idehaza általában olcsó (alulértékelt) az anyag az élőmunkával és a korszerű termelőeszközökkel szemben. Ez az anyaggazdálkodás egyik igen jelentős oka, s a vállalatok ezért is igen kevésbé érdekeltek az anyaggazdálkodás veszteségforrásainak feltárásában.

Az eltorzult *bér- és keresetarányok* is béklyói az eredményes gazdálkodásnak. A bérek, keresetek sokszor nem eléggé fejezik ki a teljesítményt, márpedig ez nemcsak a teljesítményt fogja vissza, hanem az alkotókészséget és a szakmai megújulást is. A torz bér- és keresetarányok tehát nemcsak a jelenre, hanem a jövőre, a fejlesztésre is hatnak. S az anyaggazdálkodás területén mindez nemcsak az anyaggazdálkodás szervezetében dolgozókra, hanem az anyaggyártókra és -felhasználókra is érvényes. A kialakult bér- és keresetarányok sokszor ezeket is ellentétesen motiválják, ezek sem vállalják a korszerű anyaggazdálkodás szigorúbb fegyelmét, de még az ezt megalapozó szakmai felkészülést sem (például a korszerűsítéshez szükséges számítástechnikai ismeretek elsajátítását). S mindehhez ismét egy multiplikátorhatás járul: laza teljesítménnyel gyártott gyenge minőségű anyaggal nem is igen lehet „feszesen” gazdálkodni, a selejt selejtre ösztönöz. A bér- és keresetproblémák hatása tehát a termelési vertikum során halmozottan jelentkezik.

A logisztikai anyaggazdálkodás hazai megvalósításának azonban nemcsak külső, hanem belső, vállalati akadályai is vannak. Kétségtelen, hogy a legtöbb belső akadály felszámolásához a külső feltételek radikális módosítására is szükség van. De jelenleg nem az a feladatunk, hogy elemezzük: miként hoztak létre vagy növeltek egyes belső akadályokat a gazdaság, a gazdaságirányítás sajátosságai, vagy milyen gazdasági, gazdaságirányítási változásokra van szükség a vállalati korlátok felszámolásához. Ezért a következőkben csupán felsorolunk néhány olyan számottevő vállalati tényezőt, amely gátolja a logisztikai anyaggazdálkodás kialakítását.

– A vállalatok külső és belső *információs rendszere* – a világgiazi versenytársakéhoz viszonyítva – többnyire kezdetleges. A versenypiacok operatív piacismerete is sekélyes, de a stratégiai piacismeret – ami a logisztikai anyaggazdálkodás egyik alapvető kiindulási pontja – gyerekcipőben jár mind a beszerzési, mind az értékesítési piacok vonatkozásában. Viszonylag gazdagabbak a műszaki trendeket feltáró vállalati információk. Szervezetlen viszont a vállalati belső információs rendszer: a korszerű, számítógépes rendszerek nem épültek ki, s az átfogó kommunikálás jelentőségét alig méltányolják. Ezért a belső változások sem követhetők megfelelő gyorsasággal, pontossággal, következetességgel. Márpedig megfelelő belső információs rendszer és kommunikálás nélkül aligha működhet egy integrált vállalati rendszer, amilyen a logisztikai anyaggazdálkodás.

– A vállalatok *szervezete* általában túlzottan centralizált. Ez az anyagbeszerzési, anyaggazdálkodási tevékenységre is érvényes. (Nem feladatunk annak elemzése, hogy erre a jobb tárgyalási pozíció biztosítása is ösztönzi a vállalatokat.) A szervezetformálás évtizedekre visszanyúló elsőbbsége visszaszorította a folyamat- és rendszerszervezést, ami a logisztikai szemlélet két tartópillére. A bürokratikus vállalati irányító szervezet sokszor szinte rátelepszik a reálfolyamatokra, így az anyagáramlásra, az anyaggazdálkodás folyamataira, s lelassítja, szétzúrdeli az információs folyamatokat. De nemcsak az irányító szervezet létszáma túlzott: összehasonlítások alapján úgy tűnik, hogy az állami

vállalatainknál kialakított munkaköröknek akár egyharmadát is megszüntetné egy, az erőforrásokkal szabadon és a piaci értékük szerint gazdálkodó magánvállalat. Ez érezteti hatását a munka-, a minőségi és az anyagfegyelem területén is. Végül nemegyszer szinte autarkiaszerűen különülnek el a vállalatokon belül a fő tevékenységi körök: egymás lehetőségeinek, korlátainak, törekvéseinek beható ismerete nélkül tevékenykednek kutatók-fejlesztők, a marketing, a pénz- és eszökgazdálkodás szakemberei stb., ami ismét gátja minden integrált vállalati rendszer működésének.

– A vállalati *döntési rendszerek* hiányosságainak egyik területe a felületes dönté-előkészítés: egyes tényezők (például a kockázat nagysága) figyelmen kívül hagyása, mások (például az időtényező) ismétlődően helytelen súlyozása vagy a lehetséges variánsok (például a gazdasági környezetváltozások) számbavételének elnagyolása. A hiányosságok másik területe maga a döntés: kritériumai között erőteljesen él tovább a volumenszemlélet; hat a döntésre egy mesterséges értékrend, amely nem egyeztethető össze az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodással; az operatív feladatok elnyomják a döntés stratégiai szempontjait, a stratégiai döntésre hivatottak operatív döntésekkel foglalkoznak; végül fokozatosan elsorvad vagy ki sem alakul a vállalkozókra jellemző komplex döntési készség. Igaz, mindezek létrejöttét, érvényesülését ismét magyarázzák a gazdaság és a gazdaságirányítás egyes sajátosságai, de létezésük egyértelműen gátja a logisztikai anyaggazdálkodás megvalósulásának.

– A *vállalatok irányításának és működésének mechanizmusában* olyan alapvető és már sokszor emlegetett problémák érzékelhetők, mint a teljesítmény, a termelékenység, a munka- és minőségi fegyelem megkövetelésének és értékelésének lazaságai, elismerésének fogyatékoságai. Így viszont anyagfegyelem és anyagkultúra sem alakítható ki, ami a logisztikai anyaggazdálkodás végső alapja. De már maga a teljesítmény mérését megalapozó kalkulációs munka is igen alacsony színvonalú, s ez tapasztalható az anyagellátás és az anyagfelhasználás területén is. Lépten-nyomon fel nem tárt tartalékok épülnek be a vállalatok működésébe, s a veszteségforrások következetes feltárása szinte lehetetlen. Általában nincs jobb helyzetben a megújulási törekvés sem: a működés lazaságai, a parciális érdekek vagy a nemtörődömség, a gazdátlanság ezt is számottevően lefékezi. Ilyen „erőtérrel” is számolni kell a logisztikai anyaggazdálkodás többnyire innoválásnak számító vállalati bevezetésekor.

### *Logisztika szűk körben: felzárkózásunk egyik esélye*

Az anyaggazdálkodás néhány fontosabb külső és belső feltételének ezekből a sajátosságaiból következik: bármennyire számottevő veszteségforrás is a vállalati anyaggazdálkodás, értelmetlen lenne hiánygazdálkodásban, a szabályozás és a vállalati működés jelenlegi gyakorlatában a logisztikai anyaggazdálkodás teljes és széles körű bevezetésére törekedni. Ezt semmilyen szervezési módszerrel vagy belső érdekeltiségi rendszerrel nem lehet elérni, amíg a gazdaság és a gazdaságirányítás több lényeges feltétele és a vállalati működés rendszere meg nem változik. Ebből nem következik viszont, hogy ne lehetne hasznosítani a logisztikai anyaggazdálkodást a veszteségforrások egy – önmagában nem jelentéktelen – részének felszámolására. S ennek két alapvető formája jöhet számításba:

– A logisztikai anyaggazdálkodást közel teljes feladatkörében be lehetne vezetni olyan *közös vállalatoknál*, amelyek magyar és fejlett ipari ország vállalatainak alapításként jöttek létre, Magyarországon termelnek, de megfelelő szabadsággal rendelkeznek ahhoz, hogy világpiaci versenytársaikkal azonos feltételek között működjenek. Ezeknél létrejöhetnének azok az alapvető külső és belső feltételek, amelyek a logisztikai anyaggazdálkodáshoz szükségesek: az egyértelmű nyereségérdekeltség és költségérzékenység, a fejlesztéshez szükséges tőke, a szoros világpiaci kapcsolatok az erőforrások helyes értékeléséhez és egyes erőforrások beszerzéséhez, a teljesítményhez igazodó bér- és kereseti lehetőségek stb. Az viszont nyílt kérdés, hogy milyen súlyt képviselnek majd az ilyen vegyesvállalatok a magyar ipar egészében, milyen mértékben járulnak hozzá az anyaggazdálkodás korszerűsítésének országos feladatához?

– A logisztikai anyaggazdálkodás *részleges bevezetésére* kerülhet sor a jelenlegi vagy ehhez közelálló gazdasági-gazdaságirányítási feltételek között a magyar tulajdonban levő vállalatoknál is a kiemelt, stratégiai anyagok esetében – elsősorban a nagy iparvállalatoknál, amelyeknél az anyagköltségek az összes költség számottevő részét teszik ki, amelyekre súlyosan hatnak a hiánygazdaság, a rendszertelen anyagszállítás stb. következményei. Ezeknél a stratégiai anyagok kiválasztása öt fő szempont szerint történhet úgy, hogy minden anyagfajtát értékskála (például 1 = minimális, 10 = maximális fontosság) segítségével kell minősíteni. Ennek megoldását mutatja be a 3. táblázat és rövid értékelése A, B és N anyag esetében.

Az A anyagfajta alapvetően fontos a termelési kapacitás kihasználása szempontjából, s lényeges az értékesítési feladatok teljesítéséhez is. Viszonylag megfelelő az anyagot eladó szállítási készsége, és nem okoz alapvető gondot az anyag helyettesítése más anyaggal. Ezért ezt az anyagfajtát nem kell feltétlenül stratégiai anyagnak tekinteni.

A B anyagfajta döntően fontos mind az árbevétel, mind a jövő piaci pozíciója szempontjából. Az eladó szállítókészsége már nagy gondot okoz, és más beszerzési forrásra nem is lehet számítani. Ez az anyag nem is helyettesíthető mással. Ezért ezt az anyagfajtát feltétlenül stratégiai anyagként kell kezelni, amit még az is megkönnyít, hogy készletezési költsége is alacsony.

Az N anyagfajta közepesen fontos a termelői kapacitás kihasználása és az értékesítési célok szempontjából. Beszerzésére viszonylag könnyű új forrást találni, s más anyaggal könnyen helyettesíthető is. Ezért ezt nem kell stratégiai anyagnak tekinteni – különösen, mivel mind beszerzése, mind készletezése igen nagy súlyt képvisel az anyaggazdálkodási költségek egészében.

A bemutatott példák igazolják, hogy a logisztikai anyaggazdálkodás stratégiai anyagelemzését nem egyes szempontok kiugróan magas értékei, hanem valamennyi szempont értékének együttes elemzése alapján kell elvégezni. Az így kiválasztott stratégiai anyagok beszerzését és anyagáramlását ezután a logisztikai anyaggazdálkodás korábban bemutatott tervezési, szervezési és irányítási elveinek szem előtt tartásával lehet megtervezni és megvalósítani. A tervezés és realizálás azonban mindig egyedi feladat, amely az adott vállalat hagyományos anyaggazdálkodásának (anyagellátásának) sajátosságaitól is függ. De számolni kell azzal is, hogy ellentmondásba is kerülhetnek a kétfajta anyaggazdálkodás feladatai, folyamatai, tennivalói, s nem könnyű a szakemberek számára sem, hogy egyszerre feleljenek meg egy lazább és egy igen szigorú anyaggazdálkodási rendszer követelményeinek. És az is bizonyos, hogy a hagyományos

## A stratégiai anyagok kiválasztása

Értékelési szempontok	Anyagfajták			
	A	B	...	N
Az anyag fontossága a termelőeszközök kapacitásának kihasználása szempontjából	10	5	...	7
Az anyag fontossága az értékesítés szempontjából				
– jelentősége a tervezett árbevétel realizálásában	8	10	...	6
– jelentősége a piacépítésben (a jövőbeli piaci pozíció elérésében)	8	10	...	5
Az anyag beszerzésének nehézségi foka				
– a szállító vállalat szállítási készsége szempontjából	5	8	...	10
– a beszerzési forrás konvertálásának hiánya szempontjából	1	10	...	2
Az anyag anyaggazdálkodási költségének súlya a vállalati anyaggazdálkodási költségek egészében				
– az anyagbeszerzési költséghányad vonatkozásában	7	5	...	9
– a készletezési költség vonatkozásában	6	2	...	8
– a szállítási költség vonatkozásában	4	–	...	6
– egyéb költségek vonatkozásában	–	–	...	4
Az anyag más anyaggal való helyettesíthetőségének nehézségi foka	6	10	...	1

anyaggazdálkodásból kiemelt és azzal párhuzamosan megvalósított logisztikai anyaggazdálkodás saját területén sem lehet olyan eredményes, mint a vállalat valamennyi anyagára kiterjedő integrált anyaggazdálkodás, a vállalat minden anyagáramlását át-  
fogó teljes körű logisztikai anyaggazdálkodás. Iparvállalataink döntő többsége azonban – legalábbis a jelenlegi feltételek között – aligha törekedhet anyaggazdálkodásban a szerényebb részeredménynél többre.

## IRODALOM

1. Altendorf, W.: Logistik – Produktion durch Information. Management Heute, 1985, 11. sz. 28–29.
2. Back, H.–Biedermann, H.–Oberhofer, A. F.: Alkalmazott logisztika az integrált eszköz- és anyaggazdálkodásban. Vezetés, szervezés, 1986, 9. sz. 449–456.

3. Bowersox, D.—Carter, P. L.—Monczka, R. M.: Materials Logistics Management. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 1985, 5. sz. 27–35.
4. Budde, R.: Wie mache ich eine ABC-Analyse? *IO Management Zeitschrift*, 1985, 10. sz. 464–466.
5. Christopher, M.: Implementing Logistics Strategy. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 16. k. 1. sz. 52–62.
6. Cooper, M.: Cost and Delivery Time Implications of Freight Consolidation and Warehousing Strategies. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 19. k. 6. sz. 47–62.
7. Cron, W. L.—Levy, M.: Participation in Marketing Channel Functions and Economic Performance. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 14. k. 6. sz. 17–33.
8. Farkas A.—Koltai T.: Az ipari logisztika integrált felfogása. *Ipar – Gazdaság*, 1987. jan. 36–44.
9. Fieten, R.: Management der Materialwirtschaft im Wandel. Zur Integration der Logistik in die Materialwirtschaft *Journal für Betriebswirtschaft*, 1986, 4. sz. 172–183.
10. Frankovics A.—Kadocsa Gy.: Logisztikai koncepción épülő gyártásirányítás a Szerszámgépipari Művekben. *Vezetés, Szervezés*, 1977, 2. sz. 73–76.
11. Gattorna, J.—Day, A.: New Techniques in Logistics. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 1986, 2. sz. 27–32.
12. Gattorna, J.—Day, A.: The Strategic Role of Logistics. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 1986, 2. sz. 10–16.
13. Haldimann, P.: Neue Lösungen der Produktionslogistik drängen sich auf. *IO Management Zeitschrift*, 1985, 12. sz. 560–564.
14. Haley, G. T.—Krishnan, R.: It's Time for CALM: Computer-Aided Logistics Management. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 1985, 7. sz. 19–32.
15. IBM's Automated Material Distribution Centre. *Logistics Today*, 1984, 3. sz. 4–6.
16. Kaminski, P. F.—Rink, D. R.: PLC: The Missing Link between Physical Distribution and Marketing Planning. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 19. k. 6. sz. 76–92.
17. Kim, Y. H.—Chung, K. H.—Wood, W. R.: A Net Present Value Framework for Inventory Analysis. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 14. k. 6. sz. 68–75.
18. Krieg, W.: Basiskonzepte für die Automatisierung logistischer Systeme. *IO Management Zeitschrift*, 1986, 12. sz. 554–556.
19. Krieg, S.: Ein Kombiniertes Logistiksystem: Komlog 2000. *IO Management Zeitschrift*, 1987, 1. sz. 40–43.
20. Lalonde, B. J.—Mason, R. E.: Some Thoughts on Logistics Policy and Strategies: Management Challenges for the 1980s. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 1985, 5. sz. 5–15.



21. Langley, C. J.: Information-Based Decision Making in Logistics Management. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 1985, 7. sz. 41–55.
22. Lee, S. M.–Ansari, A.: Comparative Analysis of Japanese Just-In-Time Purchasing and Traditional US Purchasing Systems. *International Journal of Operation and Production Management*, 1985, 4. sz. 5–14.
23. Levy, M.: Logistics: Interfaces with Marketing and Finance. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 1984, 6. sz. 1–15.
24. Logisztika és racionalizálás. *Ipar – Gazdaság*, 1987. jan. 34–35.
25. Lynagh, P. M.–Poist, R. F.: Assigning Organisational Responsibility for Interface Activities: An Analysis of PD and Marketing Manager Preferences. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 14. k. 6. sz. 34–35.
26. Minder, F.: Für Klein- und Mittelbetriebe: Erfahrungstips für Logistikprojekte. *IO Management Zeitschrift*, 1987, 11. sz. 512–514.
27. Minifie, R.–Davis, R. A.: Survey of MPP Nervousness Issues. *Production and Inventory Management*, 1986, 27. sz. 111–120.
28. Morgan, J. P.: The facts about just-in-time, Japan, and Japanese business. *Purchasing*, 1985. dec. 19. sz. 43–47.
29. Pfohl, H. C.–Zöllner, W.: Organisation for Logistics. The Contingency Approach. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 1987, 1. sz. 3–16.
30. Pümpin, C.–Huber, R. K.: Unternehmensstrategie im galoppierenden Strukturwandel. *IO Management Zeitschrift*, 1988, 1. sz. 1–4.
31. Reda, H. M.: A Review of „Kanban” – the Japanese „Just-in time” Produktion System. *Engineering Management International*, 1987, 4. sz. 143–150.
32. Romieu, O.: Comment recruter un responsable logistique. *Travail et Méthodes*, 1987, 10. sz. 39–41.
33. Shcary, P. B.: A Strategic Problem in Logistics Control. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 1985, 5. sz. 36–50.
34. Seidel, N.: Kanban – made in Europa? *Produktionslogistik – heute und morgen*. *IO Management Zeitschrift*, 1985, 5. sz. 256–265.
35. Terling, J. U.–Lambert, D. M.: A Methodology for Assessing Logistics Operating Systems. *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 1985, 6. sz. 3–20.
36. Thumm, R.: Funktionspläne – ein Mittel zur Materialflussplanung. *IO Management Zeitschrift*, 1986, 9. sz. 372–375.
37. Tübergen, F.: Wie steht es um Logistik – Strategien in der Unternehmenspraxis? *IO Management Zeitschrift* 1987, 7/8. sz. 369–372.
38. Vester, J.–Venckus, J.: Systems Integration and the Material Spine. *Industrial Engineering*, 1987, 1. sz. 48–52.
39. Weber, J.: Zum Begriff Logistikleistung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1986, 12. sz. 1197–1212.
40. Wirth, P.: Integrierte Materialfluss-Systeme. *IO Management Zeitschrift*, 1986, 6. sz. 295–298.
41. Zwicky, M.: Rechnungswesen und Materialwirtschaft. *Büro + Verkauf*, 1986, 6. sz. 38–43.

## A VÁLLALATI TERVEZÉS MAI VÁLASZÚTJAI

A gazdasági életnek vannak olyan területei, amelyek nemcsak önmagukban fontosak, hanem tágabb összefüggések jelenségeiként is. Ilyennek tekinthető a vállalatok tervezőtevékenysége. Nyilvánvalóan önmagában is igen lényeges, hogy a vállalati vezetők rövidebb vagy hosszabb időtávra mit irányoznak elő, mit tartanak vállalatukra nézve reálisnak és kívánatosnak. A vállalati tervezés és az annak kézzelfogható eredményeként elkészülő különféle terv egyben indikátora a gazdaság uralkodó viszonyainak. Egyebek között jelzi azt, hogy a vállalati vezetők milyen társadalmi és gazdasági értékeket követnek, miként értékelik üzleti és adminisztratív környezetüket és annak várható alakulását. A tervezés emellett *interakció*, mégpedig igen bonyolult: tartalmazza a tervkészítő apparátus és a vállalati vezetők viszonyát, a vállalati irányító apparátus és a vállalat alkalmazottai, valamint a vállalat és a különféle hatóságok, politikai szervezetek közötti kapcsolatokat. Végül, a tervezés menete és technológiája árulkodik a vállalati szak- és irányító apparátus vállalaton belüli és a külső környezettel kapcsolatos informáltságáról, kalkulációs és információkezelése kultúrájáról.

Az elmúlt két évtizedben változó szakmai érdeklődés kísérte a vállalati vezetés kérdéseit. Közvetlenül 1968 után nagyfokú bizonytalanság volt akörül, hogy mi is legyen a vállalati tervezés — és a vállalati tervezők — feladata az új gazdasági mechanizmus viszonyai között. Az nyilvánvaló volt, hogy feleslegessé vált a korábbi funkció, nevezetesen az egységes népgazdasági tervező rendszerbe tagozott állami vállalatok adat-szolgáltató („felösszesítő” és „lebontó”) tevékenysége. A mechanizmusreform elvei szerint a vállalat önálló gazdálkodó szervezetté válik; ha szükség van egyáltalán vállalati tervezésre, akkor annak teendőit a vállalati felső vezetés igényei szabják meg. Sok vállalatnál ennek megfelelően megszüntették vagy átszervezték a korábbi nagy létszámú (és nagy hatalmú) tervfőosztályokat, a megmaradt elemzési és tervezési funkciókat pedig a helyi viszonyok szerinti egységekhez (üzemgazdasági vagy közgazdasági osztályhoz, esetleg pénzügyi osztályhoz, főkönyvelőséghez stb.) csatolták. Vállalati terv pedig kevés helyen készült, ott is inkább csak a vállalat éves költségvetésének kialakítását célozta a tervezőmunka.

A vállalati tervezés 1968-as válsága hamarosan új helyzet kialakulásával szűnt meg. Fokozatosan kiderült, hogy *a vállalati önállóságnak vannak határai*. Az állami irányító szervek és a társadalmi szervezetek (pártszervek, szakszervezetek, tanácsok) továbbra is befolyással kívánnak lenni a vállalatok működésére. Igaz, szemben a korábbi direkt tervutasításos időszakkal, a külső intervenció kevésbé irányult a napi tevékenységre, de a kialakuló *indirekt irányítási mechanizmus is szoros hatóság–vállalat kapcsolatot feltételezett*. E kapcsolat legkézenfekvőbb tárgya pedig éppen a vállalati

tervezés (különösen az éves tervnél hosszabb időtávú tervezés) lett. Ezzel a 70-es évek elején jó másfél évtizedre kialakult a *vállalati tervezés kettős legitimációja*: a tervezők egyfelől a vállalat fejlődését meghatározó saját terveket készítik el, és emellett információt szolgáltatnak a hatóságok számára.

A kettős feladatkör tartós ellentmondást is hordozott. Tartalmilag ugyanis egymást szinte kizáró rendeltetésről van szó: a „saját terv” felfogás szerint a tervezőknek a vállalat előtt álló feladatokhoz szabott időtávú, mélységű, szerkezetű tervet (terveket) kell készíteniük, bizalmas jelleggel, tekintettel a vállalatstratégiai dokumentumok üzleti titok jellegére. A gazdaságirányító intézmények számára történő adatszolgáltatás (nagyvállalatok esetében az ágazati vagy népgazdasági programokban, koncepciókban való részvétel) az előző funkciótól lényegesen eltérő szemléletű, ütemezésű munkát feltételez. Elég csupán egy viszonylag technikai jellegű vonatkozást említeni, nevezetesen a tervezés időhorizontját: a gazdaságirányító szervekkel való együttműködés időbeli ütemezését a népgazdasági tervezés ciklusa szabja meg (éves–ötéves tervezés), míg a vállalati saját célokra való tervezés időhorizontja attól teljesen független, lehet 3 vagy 7 év. A külső kötelezettségek más vonatkozásban is ellentmondtak a vállalati tervezés elvileg elsődleges funkciójának, hiszen a tervjelentések, adatszolgáltatások ugyanazt az apparátust terhelik időigényes feladatokkal, amelynek a vállalati vezetés rendelkezésére kellene állnia.

E sajátos kettősség jól elemezhető módon fejezte ki az indirekt irányítás belső ellentmondásosságát. Így a vállalati tervezés – ezen belül is főként a középtávú (ötéves) tervezés – a gazdaság általánosabb gondjai indikátoraként is érdekessé vált a kutatás számára. Az irányítási rendszer jellegének változásai és a gazdaságpolitikai irányvételek kanyarai kimutathatóan megnyilvánultak a vállalati tervezés két funkciója közötti elsőbbségi viszonyban. Így a *centralizációs törekvések* megerősödésekor előtérbe került a „tervzsűri”, a (nagy-)vállalatok bekapcsolása a népgazdasági tervezésbe, a kiemelt nagyvállalatok fejlődésének „közüggé” válása. A *piacos gondolkodás* megerősödésével viszont nagyobb teret nyert az a tétel, hogy a vállalat saját céljaira tervez. Ez az indikátorjelleg is szerepet játszott abban, hogy a vállalati középtávú tervezés helyzetére és főként az állam és a vállalat közötti tervezési kapcsolatokra intenzív kutatás irányult az elmúlt évtizedben. A vállalati középtávú tervezésről 1980–81-ben a Tervgazdasági Intézet és a MTA Ipargazdasági Kutatócsoport együttműködésében, majd 1986-ban a Tervgazdasági Intézetben kérdőíves felmérés készült. Az előző esetben 50, az utóbbinál 76 vállalattól érkezett értékelhető eredmény. Az érintett vállalatok szűkebb körében kiegészítő interjú készült 1987 során, és egy kisebb mintával rendszeres a kutatási kapcsolat.<sup>1</sup>

### *Megváltozott-e a vállalati tervezés a 80-as évek elején?*

Az empirikus felmérések azt célozták, hogy viszonylag nagy és reprezentatív mintán tanulmányozhassuk a vállalati tervezők által megfogalmazott célokat, az általuk tekin-

<sup>1</sup> Bod Péter Ákos: Strukturális alkalmazkodás a középtávú vállalati tervezés tükrében. Ipargazdasági Szemle, 1987, 1–2. sz.

vetbe vett korlátokat és lehetőségeket, az állam–vállalat kapcsolat alakulását, az elkészített tervek tényleges gazdasági hatását. Tekintettel az esettanulmányok és különösen a kódolható kérdőívek hasonló szerkezetére, az a kérdés is feltehető, hogy *vajon volt-e cezúra az 1980–81-es és az 1985–86-os két tervkészítési szakasz között*. Más szóval: a 70-es évek elején kialakult vállalati tervezési felfogás és „technológia” tartalmilag változatlan maradt-e évtizedünk közepére, vagy a 80-as évek elején ismét fellendülő reformmozgások a vállalati tervezés jelzőrendszere szerint hoztak-e tartalmi változást a gazdasági élet szereplőinek motivációiban.

A vizsgálatok kiinduló hipotézise az volt, hogy a vállalati tervezés, stratégiaalkotás, vezetési stílus és szervezeti kultúra terén a lényegi változást az 1980-as évek első harmadának kellett meghoznia. E hipotézis szerint az 1980–81-es tervezési ciklus tartalmi, tervezés-módszertani és környezeti jellemzői várhatóan közelebb állnak az előző, 1976-os időszak sajátosságaihoz, mint az 1986-os tervezéshez. A hipotézis alapja az a tapasztalat volt, hogy az 1970-es évek végétől objektíve megváltoztak a magyar gazdaság növekedési kilátásai, nyilvánvalóvá vált a nemzetközi konjunktúrától való nagyobb függés. Érződött, hogy a gazdaságirányítási rendszer a 70-es évek „se hal, se hús” állapotához képest a piacosabb és monetárisabb irányba mozdul el. Az azonban nem volt várható, hogy *szubjektíve* mindez már az évtized legelején tömegesen megjelenjen a tervezési munka tartalmában és módszereiben. 1985–1986-ra azonban jelentős központilag vezérelt szervezeti átalakítások zajlottak le, leányvállalatok jöttek létre, megerősödtek a kisvállalkozási formák, kezdett kialakulni a pénzpiac, a vállalati válság kuriózumból statisztikai lehetőséggé vált. Jogos tehát a feltételezés, hogy a vállalati gondolkodásbeli cezúra valahol 1984 és 1986 közé esik, és statisztikailag kimutathatóvá válik a vállalati középtávú tervezés példáján.

A felmérési eredmények szerint azonban *a váltás még előttünk van*. A változások csupán mennyiségiak a vizsgált vállalatok, szövetkezetek többségében.<sup>2</sup>

Ami a tervezés *információs megalapozását* illeti: a tervdöntéseknél felhasznált ismeretek és az alkalmazott elemzési-tervezési technikák terén nem mutatható ki lényeges változás vagy különösebb fejlődés. Az eltérő mintán számos érték igen közeli. Terjedt a tőkés piaci igények elemzése, de a jelek szerint mérséklődött a beszerzési árprognózis, a KGST-igények prognózisai készítésének gyakorisága. (Bizonyos formális elemzési módszerek háttérbe szorulása összefügghet azzal, hogy a második esetben a minta – tükrözve az ipar egészében végbemenő változásokat – nagyobb arányban tartalmaz kis és közepes termelőegységet, és ezek a maguk szűkebb szakmai környezetét esetleg formai elemzés nélkül is át tudják látni.)

A tervezési információ másik forrása: az államigazgatási szervekkel, társvállalatokkal, bankokkal kialakított szakmai kapcsolat. Eltérő módszerrel, de mindkét időpontban felmértük, hogy a vállalatok környezetét képező intézmények mennyire fontosak

<sup>2</sup> A két időpontban, eltérő szinten és némileg eltérő tartalmú kérdésekben készített felmérés a komparatiztika szigorú követelményeinek csak megszorításokkal tesz eleget, ezért nem egzakt matematikai-statisztikai elemzést végeztünk, hanem a hasonló vagy azonos kérdésekre kapott válaszokat ütköztettük. Külön jelzés nélkül is mindig szem előtt kell tartani, hogy az első (1981-es) felmérés esetében az elemszám 50, illetve néhol 48 vagy 49; az 1986-os másodiknál rendszerint 76.

a tervszerű vállalatok számára. A sorrend felfogható fontossági, hasznossági vagy éppen presztízssorrendnek is (1. táblázat).

1. táblázat

A külső szervezetek sorolása a nyert információ fontossága alapján

Intézmény	1981-ben	1986-ban
Külkereskedelmi vállalat	1	1
Ágazati minisztérium	2	2
Hazai kooperáló vállalat	3	3
OT	4	4
Tőkés kooperáló vállalat	5	8
Belkereskedelmi (TEK-) vállalat	6	5
OÁH	7	6
KGST-kooperáló partner	8	11
Külkereskedelmi minisztérium	9	7
PM	10	10
Bankok	11	12
Tanácsok	12	16
OMFB	13	14
Kutató-fejlesztő intézetek	14	13
Területi pártszervek	15	15
ÁBMH	..	9

A változás itt is meglepően csekély, és az is inkább ellentétes a várakozásokkal: a tőkés és szocialista kooperáló partnerek jelentősen hátracsúsztak.

Bár mindkét kérdőív a középtávú tervek készítését állította figyelmének középpontjába, a vizsgálatok kiterjedtek a vállalati vezetést szolgáló különféle koncepciók és számítási munkálatokra, azaz a *vállalati tervek rendszerére*. A hosszabb távú (távlati) tervezésről tájékoztat a 2. táblázat.

Összességében kevesebb helyen van érvényben távlati terv, hiszen a 70-es évek végén jórészt minisztériumi ösztökélésre elkezdett ilyen típusú munkálatok helyenként elhaltak. Másfelől a mintában megnőtt a kisebb vállalatok aránya, és legtöbbjüknek nincs is szükség az ötéves tervnél hosszabb időhorizontú dokumentumra.

A *középtávú* tervek készítése 1981-ben általános volt: 49 vállalatnál készült középtávú terv, ebből csupán 8 esetben tértek el a népgazdasági terv adott ötéves ciklusától. Öt évvel később a 76 vállalat közül 71 esetben 1981–90-re szóló középtávú tervet dolgoztak ki, két vállalatnál más időtávra szól a középtávú terv, 3 helyen pedig nem állítottak össze tervet. Mindkét felmérésben szerepelt olyan kérdés, hogy külső hatások (pl. adat-szolgáltatási kötelezettségek) nélkül is készítenének-e középtávú tervet. A válasz mind-

A hosszú távú tervezéssel rendelkező vállalatok

Méretcsoportok	A vállalatok aránya, %	
	1981	1986
Kisebb	33	29
Közepes	67	56
Nagy	82	60
Összesen	64	53

két esetben igenlő volt, de *a teljesen önként végzett tervezőmunka a mainál rövidebb időtávra – általában 3 évre – irányulna.*

Megállapítható, hogy a tervezés *belső szervezete* alig változott a 70-es évek óta. Ritka az önelszámoló, nyereséget kimutató egység – a Strategic Business Unit hazai megfelelője –, helyett két típus jellemző: az *iterációs* tervezés, amely során a (nagy)-vállalati tervezők és a gyári tervező (főkönyvelő) közötti sorozatos egyeztetés során alakul ki a terv; a másik a *kerettervezés*: ekkor a vállalatirányítás szintjén kialakított cél- és eszközrendszerhez csatlakoznak a gyári tervek. Viszonylag ritka ezekhez képest a centralizált belső döntési rendszer, amelyben a vállalati terv lényegében a gyáregységi feladatokat is megszabja.

Tapasztalható, hogy a stratégiai üzleti egységek felé való elmozdulásnak komoly technikai és tartalmi akadályai vannak. Technikai, amennyiben az alkalmazott kalkulációs rend a vállalati körben alapvetően az elszámolás céljainak felel meg, és mind a vállalatközpont, mind az „üzleti egység” szintjén rendszerint hiányzik a tényleges eredményeket jól mérő információs háttér. Tapasztalataink szerint változás ott ment végbe e téren, ahol leányvállalat jött létre, vagy maga a vállalat kiválással keletkezett. Azonban éppen a további kiválás megakadályozása miatt fékezik sok helyen azt a törekvést, hogy a gyáregységek, nagyobb telephelyek költség- és nyereségelszámolást alakítsanak ki.<sup>3</sup>

### *A tervezés és az üzletpolitika viszonyáról*

A vállalati elemző-tervező apparátus talán a leghasznosabb tevékenységet nem akkor

<sup>3</sup> A vállalati tanács által irányított szervezeteknél több jel szerint a vállalati tanács lelassította vagy visszafordította azt a folyamatot, amely a vállalati stratégiai gondolkodás és a formalizált termelés szervesülésében már korábban megindult. Gyakori, hogy a vidéki gyáregységeket a fővárosi központ mesterséges információs függésben tartja, ami nemcsak a távlatos gondolkodás, stratégiaalkotás lehetőségét zárja ki, hanem az ésszerű gazdálkodását is.

fejti ki, amikor a formalizált tervezés keretein belül az éves, középtávú vagy távlati terv dokumentumait összeállítja, hanem amikor a környezeti elemzés és a vállalati belső folyamatok vizsgálata alapján előrejelzi a vállalatvezetés számára a főbb várható feszültségeket, gazdálkodási gondokat.

Ennek szem előtt tartásával mindkét felmérés során kitértünk arra, hogy a válaszadó tervező szakemberek mely tényezőket tekintik problematikusnak vállalatukra nézve a középtávú terv időtartamán belül. E vonatkozás felmérésünkbe két okból került be.

*Egyfelől* a gondok és erős pontok definiálása és előrejelzése a természetes kiindulópontja a rugalmas – nem mechanikus – vállalati tervezésnek, és az ezekre vonatkozó tervezői állásfoglalást fel lehet használni a terv számszerű előirányzatainak, illetve a vállalati stratégiára vonatkozó tervezői-vezetői megnyilatkozásoknak az ellenőrzésére. (Ha például a gondok között jelentős helyen áll a nemzetközi versenyképesség várható romlása, a technológiai színvonal esése, akkor a tőkés export dinamikus növeléséről szóló megfogalmazásokat joggal tekinthetjük csupán sajátos reklámfogásnak.)

*Másfelől* azért fontos a kérdéskör kiderítése, mert a tervezők által érzékelt környezeti és belső feszültségek nagy valószínűséggel befolyásolják a vállalati döntéshozók gondolkodását és viselkedését, és bizonyos fókig így fontosabbak is, mint a tervek általános előirányzatai, amelyek részben a divatos gazdaságpolitikai követelményeket (is) tükrözhetik. A két időpontban végzett felmérés eltérő részletezési módja nem teszi lehetővé a tételes egybevetést, de bizonyos következtetések így is adódnak (3–4. táblázat).

### 3. táblázat

#### A középtávon várhatóan fellépő gondok 1981-ben

Gondok	A probléma súlya szerinti rangsor (pontszám)
A nyereségesség fenntartása	1 (3,3)
Az (export)piacok bővülése	2 (2,6)
A szakképzett dolgozók megtartása	3 (2,4)
A beruházások finanszírozása	4 (2,2)
Az (export)piacok megtartása	5 (1,3)
Kapacitáskihasználás	6 (1,1)
A termelés minőségének fenntartása	7 (0,7)

Megjegyzés: pontozás 1-től 5-ig, a legsúlyosabb gond = 5 pont.

Ha a két különböző időpontban végzett felmérést egybevetjük, az a közös jellemző ötlik szembe, hogy az erőforrás-ellátottsági helyzet aggasztja leginkább a vállalati szakembereket. Az erőforrásgondok között még mindig nagy hangsúly esik a megfelelő

## A környezeti feltételek megítélése 1986-ban

Erőforrások, feltételek	A pozícióváltás mértéke (a rosszabbodástól a javulásig haladó sorrendben)
Importellátás	-42
Állami támogatás	-40
Munkaerő-ellátás	-23
Alapanyag-energia ellátás	-19
KGST-piaci versenyhelyzet	-5
Tőkés piaci versenyhelyzet	0
Belpiaci versenyhelyzet	+2
Hitelellátás	+21
Vállalatközi kapcsolatok	+38

Megjegyzés: a pozícióváltozás a vállalatok által adott 3 lehetséges válasz (javul-változatlan-romlik) százalékos megoszlásából képzett mutató, ahol a változás mértékét és előjelét a „javul” és a „romlik” válaszok különbözte adja. Így példaképp: az importellátás várható alakulásáról a mintában szereplő vállalatok 15%-a prognosztizált javulást, 57%-a romlást, és 28% nem számolt változással; eszerint:  $15 - 57 = -42$ .

összetételű munkaerővel való ellátásra. Különösen az 1986-os felmérés árulkodó, hiszen a tervezőknek elvileg az 1990-ig terjedő időszakra kellett megítélni a munkaerő-piac alakulását, ám a válaszadók még mindig kivetítik a munkaerőhiányos évtizedek helyzetét az előttük álló időszakra is.

Érdemes egybevetni, hogy a válaszadók miként tekintettek, illetve tekintenek a jövő elé a vállalat piaci versenyhelyzetét illetően (5. táblázat).

E téren a korábbi értékelések kritikusabbak-realistábbak, mint öt évvel később. A világpiacról való kiszorulásunk felgyorsuló szakaszát az 1981-es válaszok viszonylag jól előrejelezték akkor, amikor a külföldi konkurencia hatását változatlan és rontó tényezőként érzékelték. Ezzel szemben az 1986-os válaszok mélyebb elemzések által alá nem támasztható optimizmust mutatnak a tőkés piaci versenyhelyzetet illetően. A KGST-együttműködés terén a vélemények polarizálódása figyelhető meg. (A hazai piaci versenyhelyzet megítélésének kiegyensúlyozottsága közvetve a minta jóságára utal.)

Végül utalni kell a vállalati *tényleges üzletpolitika* olyan jellemzőire, hogy a vállalati terveken belül milyen döntéseket irányoztak elő, és mely döntések nem valósultak meg; másfelől milyen akciók születtek terven kívül. Középtávon a döntések, intézkedések közül különösen nagy jelentősége van a fejlesztési és visszafejlesztési akcióknak. Az 1981-es felmérés során ezért tájékoztatást kértünk a vállalatok által a tervidőszakban megvalósítandó 1-3 legfontosabbnak tartott akcióról (programról). Az összesen megjelölt 138 vállalatfejlesztési program akkor a következő irányokat jelezte: fejleszt-



tési jellegű (új tervek bevezetése, gyárfejlesztés, beruházás, technológiakorszerűsítés, KFP-hez való csatlakozás) 80; visszafejlesztési jellegű (termékmegszüntetés, kapacitásmegszüntetés, piacról való kivonulás) 12; gazdaságszervezési (termékszerkezet-változás, fővállalkozás, üzletpolitikai változás stb.) 33, egyéb 13 esetben.

5. táblázat

## A piaci versenyhelyzet várható változása (a válaszok %-os megoszlása)

Megnevezés	1981-ben a konkurencia hatására az értékesítési lehetőség			1986-ban a piaci versenyhelyzet		
	javul	változatlan	romlik	javul	változatlan	romlik
Hazai piac	..	..	..	25	52	23
Fejlett tőkés	4	42	54	35	30	35
Fejlődő országok	0	66	34			
KGST-országok	10	52	38	20	35	63

Az értékelhető akciók és programok összetétele jól tükrözi a vállalati tervezés fejlesztésorientált, növekedésközpontú szemléletét. Az öt évvel későbbi vizsgálat alapján már azt is meg lehetett kérdezni – természetesen nem ugyanazoktól a vállalatoktól –, hogy milyen típusú programjaik, akcióik maradtak el. A megkérdezett szervezeteknek esetében 53%-nál legalább egy tervezett akció, fejlesztési elképzelés, 21%-nál legalább két tervezett tevékenység maradt el.

Megállapítható, hogy a bányászathoz és a villamosenergia-iparhoz tartozó vállalatoknál a tervezett akciók, tevékenységek mindegyike megvalósult, ugyanakkor egyetlenegy kohászati vállalat esetében sem beszélhetünk maradéktalanul megvalósult tervről. Vállalatnagyság alapján karakterisztikus eltérés nem jelentkezik, hiszen minden nagyságcsoportban szerepelnek olyan vállalatok, amelyeknél valamely külső vagy belső feltétel megváltozása miatt bizonyos tervezett tevékenységeket el kellett halasztani.

Megfigyelhető azonban, hogy *egynél több* elmaradt akció a nagyobb vállalatokat jellemezte, mint ahogy ezen vállalatcsoportban mondtak le gyakrabban tervezett tevékenységek megvalósításáról. A vállalatok tervbe vett, de elmaradt 32 akciója közül 12 tekinthető beruházási, 8 műszaki, 6 technológiafejlesztési, 3 értékesítési, illetve piacbővítő jellegűnek. Beruházások meghiúsulását elsősorban kohászati vállalatok jeleztek (5 vállalatból 3), valamint vegyipari és könnyűipari vállalatok. Termék- és technológiafejlesztések elmaradása a gépipari vállalatok körében volt jellemző.

A tervezett tevékenységek meghiúsulásának okaként a vállalatok elsősorban a saját

fejlesztési források hiányát jelölték meg, elenyésző részben a szabályozásban bekövetkezett változásokat, valamint a tervidőszak során felmerült értékesítési problémákat. Hitelmegtagadás egyetlen esetben sem okozta a tervezett fejlesztések elmaradását.

A kép teljességéhez hozzátartozik, hogy ugyanaz a vállalat esetleg számos olyan programot is végrehajtott, ami nem szerepelt az eredeti középtávú tervben. Más szóval: a terv – egyébként helyesen – nem szabott merev korlátot a tényleges vállalati döntéshozatal elé. Más kérdés, hogy vajon a végül megvalósított akciók illeszkedtek-e valamilyen stratégiai vonulatba, vagy a vállalati vezetés ad hoc döntési alapon, „zsebből vezetve” formálta-e a szervezet életét.

## 6. táblázat

## A terven kívül megvalósult és elmaradt akciók (az 1986-os mintán)

Akciófajták	A vállalatok száma, amelyeknél az akció	
	terven kívül megvalósult	a terv ellenére elmaradt
Fejlesztési jellegű	21	29
ebből beruházás	6	12
technológiafejlesztés	9	6
piacbővítés	3	3
műszaki fejlesztés	3	8
Gazdaságszervezési jellegű	21	3
ebből szervezetfejlesztés	11	—
anyag- és energia-		
racionalizálás	5	1
szociálpolitika	2	1
egyéb	3	1
Összesen	42	32

Az így kialakuló kép már sugall választ az előző kérdésre. Noha a minta változása erős megállapítást nem tesz lehetővé, az alaposan valószínű, hogy az 1980-as évek elején tervbe vett növekedésorientált programok a reális környezeti feltételekkel nem álltak összhangban. Nem meglepő módon a meg nem valósult programok többsége a nyilvánvalóan túldimenzionált fejlesztési jellegű akciók közé tartozott (beruházások, termék- és technológiafejlesztési projektek). Ezzel szemben a vállalati gyakorlat az eredeti tervekhez képest nagyobb százalékban kényszerített ki szervezetfejlesztési, gazdálkodás-ésszerűsítő lépéseket. Azt kell tehát mondanunk, hogy *a kialakult középtávú tervezési gyakorlat* – talán magának az ötéves vállalati tervezési formának az inerciája hatására – *extenzívebb jellegű, mint a tényleges (ad hoc) vállalati döntéshozatal,*

amely azonban a legtöbb értékelő szerint még így is csak hiányosan tükrözi a kor más-féle követelményeit.

Ezek után érdemes megnézni, hogy az 1986–90-es időtávon most milyen típusú projekteket tartanak fontosnak a vállalati tervezők, leszűkítve az elemzést arra a kérdésre, hogy a tervbe vett akciók megvalósításánál milyen külső forrásokkal számolnak (7. táblázat).

7. táblázat

## Tervbe vett vállalatfejlesztési célok, külső forrás igénybevételével (1986–90)

Akciófajták	Külső forrás			Összesen
	világbanki hitel	egyéb bank-hitel, kötvénykibocsátás	állami juttatás és kedvezmény	
Fejlesztési jellegű				94
ebből beruházás	2	19	9	30
termékfejlesztés	8	4	1	13
technológiafejlesztés	7	16	10	33
piacbővítés	2	5	11	18
Gazdaságszervezési jellegű				12
ebből szervezetfejlesztés	—	2	2	4
pénzügyi helyzet javítása	—	—	—	—
egyéb	—	1	7	8
Összesen	19	47	40	106

A táblázat érdekessége az, hogy a vállalati vezetés a meghirdetett gazdaságpolitikával összhangban nem álló növekedési szándékot állított tervébe. Az eltelt öt év nem látszik meg a számokon; a táblázat (leszámítva a világbanki hitelforrás rovatot) származhatna a VI. vagy akár az V. népgazdasági tervezéshez kapcsolódó vállalati középtávú termvmunkából.

Ha tehát a vállalati tervnek — és az abban konkretizált vezetési stratégiának — van gazdasági jelentősége, akkor a korábbi extenzív törekvések meglétére kell következtetnünk. De az esetben sem megnyugtató a kép, ha a vállalati tervek nem igazán komolyan vett vezetői *reményeket* jelenítenek meg. Összességében kevés jele van annak, hogy a tervezés — a stratégiai management felfogást követve — valóban a vállalatvezetés hatékony eszközévé vált volna.

A 70-es évekhez vagy évtizedünk elejéhez képest annyi a fejlődés, hogy ma a tervek teljesüléséről mind kevésbé kell elszámolni (kivéve az éves bérfejlesztés kérdését a

vállalati tanácsos szervezeteknél). Elfogadást nyert, hogy a vállalkozói döntés meghozatalának nem lehet gátja, hogy „nem szerepel a tervben”. Másfelől a stratégiai managementből a stratégia vész oda, ha a döntéshozók nem támaszkodhatnak olyan döntés-előkészítő, elemző apparátusra, amely a szóban forgó döntési változatokat be tudja illeszteni a szervezet rendszer-összefüggéseibe. Márpedig a „*tervbürokrácia*” hátrányai nem egyenlíthetők ki „*adhocráciá*”-val.

### *Következtetések*

A felmérések, esettanulmányok tehát nem tudtak fordulatszerű változást kimutatni a vállalati tervezés terén, eszerint az igazi változás még előttünk van. Már ma is megfigyelhető számos új jelenség, amely némi optimizmusra ad okot.

a) A vállalati tervkészítésbe adatkéréssel, beszámoltatással való hatósági beavatkozás némileg mérséklődik. Az érintettek talán kevésnek tartják a mérséklődést, de az irányzat egyértelmű: az állami intézmények adatigényeit már ma jogszabályok korlátozzák, és a gazdasági kormányzat folyamatban levő változásai még inkább leszűkítik a kötelező adatszolgáltatás lehetőségeit. Nyilvánvalóan a követendő megoldás az, hogy ha valamely kormányzati szervnek szüksége van a gazdálkodó szervezetek, vállalkozók szándékainak megismerésére, akkor az üzleti közvélemény kutatására szakosodott vállalatokat, kutatóhelyeket, tanszékeket kell felkérnie. Világszerte az ilyen intézmények elemzik az üzleti elgondolásokat és általában a konjunktúra várható alakulását, megfelelően reprezentatív mintavételes eljárásokkal.

A vállalatok „beszámoltatása” azonban távolról sem csak az állami szervezeteket jellemezte. A politikai szféra és a gazdasági élet fokozatos szeparálódása nyilvánvalóan azt is magával hozza, hogy a vállalatok gazdálkodási ügyeibe a pártszervezetek sem szólhatnak bele a régi módon. A gazdasági közvélemény-kutatás említett eszközei a politikai szervezeteknek is rendelkezésükre állnak.

b) A tervezésbe való külső beavatkozás gyakorlata egyébként is tarthatatlanná válik a gazdaság többszektorúvá válása folytán. Nyilvánvaló, hogy például egy magyar–amerikai vegyesvállalattól kizárólag törvényileg kötelezően előírt adatszolgáltatás várható el. Ha a magán- és a vegyesvállalatok nem hordoznak túlzott adminisztrációs terheket, akkor előbb-utóbb az állami vállalatok sem tekintik íratlan kötelességüknek, hogy beszámoljanak üzleti terveikről.

Egyébként már most is érzékelhető a vállalati tervezési gyakorlat szétfejlődése. Az állami szektoron kívüli gazdasági szervezeteknél kizárólag a tulajdonosok igényeinek megfelelően készülnek vállalati tervek. Ezek módszertanát, időhorizontját a helyi sajátosságok határozzák meg. (Vegyesvállalatnál is előfordul öt éves terv, de ezt az időtávot nem a népgazdasági tervezés eddigi gyakorlatában kialakult ciklus határozta meg, hanem az alapító felek keretszerződésének lejártja.) De a „hagyományos” vállalati körben is mind gyakoribb, hogy a régi keretektől teljesen eltérő válságelhárító, reorganizációs, esetleg szanalási terv készül.

c) Számos jel utal azonban arra, hogy az állami szervek és az állami vállalatok közötti tervezési kapcsolat tudatos lassítását nem kevés vállalati tervező zavarral fogadja. A hagyományos tervosztályvezetők egy része legitimációs válságként éli meg azt, hogy

a népgazdasági tervezési rendszer nem igényli a korábbiak szerint a vállalati tervszámok beküldését. A tervezőre „csak” a vállalati vezetésnek van szüksége — ha valóban hasznos ismereteket remél a vállalati tervmunkától. Ilyenkor azután kiderülhet, hogy nincs is szükség akkora tervosztályra (főosztályra), mint korábban. És másfelől: a vállalati felső vezetés egészen más típusú tervezési tudásanyagot vár el a tervezőktől.

Ezen új ismeretanyag szerkezetét jelzik a világbanki hitelben részesülő magyar vállalatok tapasztalatai. A külföldi pénzemberek által megkívánt elemzési és előrejelzési (tervezési) tudás a korábbi magyar gyakorlattól két ponton igen markánsan tér el. Az egyik a *piacelemzés* és a *versenyhársak* analízise. Elvileg ez nem ismeretlen követelmény, de minden felmérés és gyakorlati információ szerint a hagyományos iparvállalati tervezésben a piaci kérdéseket a termelési és fejlesztési ügyekhez képest másodlagosnak kezelték. A másik elhanyagolt terület a *szervezet fejlesztése* és a *személyi, információs és irányítási feltételek* gondos előkészítése.

Nagy biztonsággal kimondható tehát, hogy a vállalatok, vállalkozások tervezésében fontos *szerepváltás* van folyamatban. A hagyományos terv-statisztikus szerep helyett az *üzleti és stratégiai szemléletű* vállalati tervezést kényszeríti ki a gazdasági élet. A termeléspontú felfogás már ma is egyoldalúnak minősül, a pénzfolyamatok és az értékesítési viszonyok előrelátása nélkül aligha lehet működőképes tervet összeállítani. Remélhető, hogy — ha megkésve is — végbemegy a tervezési kultúra átalakulása.

FRIGYESI VERONIKA

## A BIOTECHNOLÓGIA ÉS AZ ÁLLAMI GAZDASÁGIRÁNYÍTÁS

A biotechnológiáról az elmúlt évtizedben bebizonyosodott, hogy alapvető fontosságú innováció az emberiség történetében. A jelenlegi kilátások szerint a következő évszázadban olyan átütő erejű fejlődést hoz magával a tudományban és a gazdaságban, mint a mikroelektronika századunk utolsó negyedében, várhatóan jelentős hatást gyakorol az egyes országok gazdasági szerkezetének, termelékenységeinek és versenyképességének alakulására.

Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetében a közelmúltban vizsgálatokat folytattunk annak feltárására, hogy a hazai gazdasági feltételek ösztönzik-e a biotechnológia fejlődését, elősegítik-e a tudományos kutatások eredményei révén kialakuló új tevékenységi területek integrálódását népgazdaságunkba? Jelen cikk keretei között elsősorban az *állami gazdaságirányítás által teremtetett feltételek szempontjából vizsgáljuk a biotechnológia fejlődésének hazai esélyeit.*<sup>1</sup>

Az állami irányító szervek által kialakított gazdasági keretfeltételek szinte döntő mértékben befolyásolják a biotechnológia fejlődésének lehetőségeit. A fejlett ipari országok már a 70-es évtizedben felismerték a biotechnológia jelentőségét, hosszú távú gazdasági stratégiájukban fejlesztése fontos szerepet tölt be. Ezen országok biotechnológiai innovációs politikájuk középpontjába az alábbi tényezőket helyezték: erőforrás-átcsoportosítás a biotechnológia területére, az alapkutatások kiemelt támogatása, az infrastruktúra fejlesztése, az új tudományos-műszaki eredmények észlelésére és a rájuk való gyors reagálásra alkalmas gazdasági környezet megteremtése. Bizonyos, hogy az intenzív állami beavatkozás nélkül nem valósulhatott volna meg a biotechnológia olyan gyors ütemű fejlődése, mint amit az elmúlt másfél évtizedben tapasztaltunk.<sup>2</sup>

Az 1980-as évek elején a hazai biotechnológia még igen kedvező nemzetközi pozíciókkal rendelkezett. A biotechnológiai kutatások több kulcsfontosságú területen a nemzetközi élvonalban voltak (például a József Attila Tudományegyetem úttörő szerepet játszott a protoplasztifúziós technika kidolgozásában és az ipari mikrobiális tör-

1 A kutatás a „Műszaki haladás és strukturális átalakulás az ipar egyes ágazataiban” (Ts/1–3) program része, az eredményeit összefoglaló tanulmányt 1989 elején jelenteti meg az OMFB és az OMIKK „Napjaink biotechnológiája” című sorozatában.

2 Csorba József–Fazekasné Horváth Zsuzsanna (szerk.): A biotechnológia gazdasági vonatkozásai. OMIKK Témadokumentációs kiadványok, 151. Budapest, 1987.

zsek termelőképességének javításában).<sup>3</sup> Az idő előrehaladtával, a tudományos eredmények gyakorlati hasznosításával kapcsolatos problémák előtérbe kerülésével párhuzamosan azonban egyre nagyobb a hazai biotechnológia lemaradása. Az elmúlt egy-két évben leszakadásunk a tudomány területén is jelentősen fokozódott.

A hazai biotechnológia nemzetközi pozícióvesztésének fő okát abban látjuk, hogy az állami gazdaságirányítás által teremtetett gazdasági keretfeltételek nem felelnek meg a tudományos-műszaki haladás egyik legfontosabb világtendenciájára, a biotechnológia által alátámasztott követelményeknek. Ennek következtében népgazdaságunk működése rugalmatlan, nem képes befogadni a műszaki fejlődés új eredményeit oly ütemben, mint amit a tudomány fejlődése, valamint a nemzetközi gazdasági környezetben lezajló változások indokolnak.

Mint az alábbiakban látni fogjuk, a biotechnológia hazai fejlesztésére számos állami intézkedés született. Az általános gazdasági keretfeltételek, valamint a biotechnológia fejlesztésére tett intézkedések megvalósulásában tapasztalható hiányosságok (amelyek javarészt szintén az előzőekből fakadnak), letompítják, sok esetben kioltják azon pozitív hatásokat, amelyek a biotechnológia fejlődését ösztönözhetnék. Ezen ellentmondások „eredője” a hazai biotechnológia jelenlegi helyzete és fejlődésének romló kilátásai.

### *Központi célkitűzések a biotechnológia fejlesztésére*

A központi gazdaságirányító szervek hazánkban a fejlett országokhoz képest késéssel, csak a 80-as évtized elején kezdtek foglalkozni a biotechnológia fejlesztésének jelentőségével. A nemzetközi gyakorlattól az is eltért, hogy az állami biotechnológiai fejlesztési program kidolgozását nem a kutatói és vállalati szféra eszközölte ki a kormánytól, hanem a Minisztertanács kezdeményezte. Felkérésére 1982-ben a Magyar Tudományos Akadémia vezetésével, az Ipari Minisztérium, a Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium és az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság részvételével bizottság vizsgálta a biotechnológia fejlesztésének eredményeit és kilátásait. A bizottság úgy foglalt állást, hogy a biotechnológia terén még nem késtük le a nemzetközi versenybe való bekapcsolódás lehetőségét. Ezen állásfoglalásnak is köszönhető, hogy az állami gazdasági vezetés az összes fontos állami gazdasági dokumentum tanúsága szerint a biotechnológiának kiemelt szerepet szán a műszaki fejlesztésben, a gazdasági szerkezet átalakításában.

### *A biotechnológia fejlődését ösztönözni hivatott gazdaságpolitikai eszközrendszer*

A fenti célokat nem követték azonban olyan intézkedések, amelyek összességükben jelentősebb lökést adhattak volna a biotechnológia fejlődésének. Bizonyos állami intézkedések ösztönzik a biotechnológiai tevékenységeket, míg mások gátolják azokat.

<sup>3</sup> Lásd erről bővebben: A biotechnológiai iparok fejlődési irányai és fejlesztési lehetőségei hazánkban. Napjaink biotechnológiája, 2. OMFB–OMIKK, Budapest, 1986.

A biotechnológiai kutatási és fejlesztési erőforrások volumenét fokozatosan növelték, céljaikra 1986 és 1990 között összesen mintegy 4,5 milliárd forintot fordítanak, melynek 70%-a származik központi forrásból (a költségvetésből és a gazdálkodó szervezetek központosított műszaki-fejlesztési alapjából). Ez az összeg jelentősen meghaladja az előző öt év biotechnológiai kutatási ráfordításait, de nem éri el azt a kritikus volument, amely révén a biotechnológia hazai fejlődésében áttörést remélhetnénk.

1983-ban az OKKFT részeként központi biotechnológiai kutatási és fejlesztési programot léptettek életbe (A/16, majd 1986-tól G-3 jelű program). E program céljaira 1983 és 1985 között 140 millió forint állt rendelkezésre, az 1986 és 1990 közötti időszakokra pedig 1,8 milliárd forintot irányoztak elő. A biotechnológiai kutatások több egyéb OKKFT-programon (G-2, G-3, G-8, G-9, G-10, Tt jelű programokon), valamint az Országos Tudományos Kutatási Alapon keresztül is támogatásban részesülnek. A Mezőgazdasági és Élelmiszerügyi Minisztérium tárcaprogramjai szintén tartalmaznak biotechnológiai kutatási projekteket, a Művelődési Minisztérium és az Egészségügyi Minisztérium is számos biotechnológiai kutatási témát támogat. Az Ipari Minisztérium T-3 jelű tárcaprogramjának egyik alprogramja a biotechnológiai eszközök (berendezések, felszerelések, műszerek) hazai gyártásának kialakítását és fejlesztését célozza.

A biotechnológia fejlesztésében legnagyobb mértékben érdekelt két főhatóság, az Ipari Minisztérium és a Mezőgazdasági és Élelmiszerügyi Minisztérium tudományos tanácsadó testületeket hozott létre, hozzájárult biotechnológiai kutatóközpontok létesítéséhez. (Az előbbi a szegedi Biotechnológiai Fejlesztő Nagylaboratórium tulajdonosának, a Biotechnika Rt.-nek a részvényese.) A nemzetközi gyakorlattól eltérően az Egészségügyi Minisztérium (az orvostudomány) egyelőre még nem csatlakozott a jelentősebb biotechnológiai kutatási és fejlesztési programokhoz, illetve fejlesztésekhez. Ez a hazai biotechnológiai program alapvető hiányosságának tekinthető, mivel a jelenlegi előrejelzések szerint a biotechnológia legnagyobb piacát az egészségügy képezi, 2000-ben a világ ipara által előállított biotechnológiai termékek mintegy 60-65%-át az egészségügyi termékek (diagnosztikumok, humán és állategészségügyi termékek) képezik.

A biotechnológia fejlesztésében jelentős szerepet töltenek be a programirodák (elsősorban az OMFB Fehérje és Biotechnológia Iroda, a G-3 program, valamint a BIO-INNOKOORD, a T-3 program menedzsere), amelyek jelentős koordináló és információközvetítő tevékenységet folytatnak.

### *A biotechnológiai tevékenységek finanszírozásának rendszere*

A kutatási és fejlesztési célokat szolgáló erőforrásoknak a vállalatok, kutatóintézetek, felsőoktatási intézmények és az állami irányító szervek közötti elosztásában a közelmúltban bekövetkezett változások mind az elosztás mechanizmusát, mind a különböző szférák közötti arányokat érintették.

A közvetlen („címkézetlen”) költségvetési támogatások csökkentek. A központi kutatási és fejlesztési programok céljait szolgáló erőforrásoknak és a költségvetési támogatások egy részének pályázati rendszerben való elosztása kétségtelenül elősegít-



hetné a kutatási erőforrások hatékonyabb hasznosulását, hiszen nyitottabb, mint a korábbi intézményfinanszírozás. A jelenlegi hazai pályázati rendszer több eleme azonban megkérdőjelezi a finanszírozási mechanizmus átalakításából származó előnyök érdemi voltát.

— A központi kutatási és fejlesztési programok keretében elosztott erőforrásoknak csak egy része (40-50%-a) vissza nem térítendő támogatás, a fennmaradó rész tulajdonképpen kamatmentes kölcsönnek tekinthető. A támogatások e formáját nyilvánvaló pozitívumai ellenére (pénzügyi sikerre ösztökél stb.) a közelmúltban számos kritika érte. A biotechnológiai kutatási programok menedzserei és résztvevői joggal sérelmezték, hogy a biotechnológia céljaira (amely a gazdaságpolitikai deklarációk szerint prioritást élvez az erőforrások elosztása során) juttatott állami támogatások volumene ezáltal jelentősen csökken, hiszen a költségvetésbe befizetett pénzeszközök nem biztos, hogy újra a biotechnológia területére kerülnek. Az egyetemek sok esetben automatikusan kizáródnak a pályázók köréből, hiszen nem rendelkeznek olyan mértékű saját bevételekkel, amelyek terhére a „befizetési kötelezettségeket”, teljesíthetnék. A gyakorlat már kikényszerítette a központi kutatási és fejlesztési programok finanszírozási előírásainak lazulását. Az OMFB Fehérje és Biotechnológia Irodájának például sikerült elérnie, hogy a G-3 program funkcionális projektjeit<sup>4</sup> időlegesen mentesítsék a visszafizetési kötelezettség alól.

— A kutatási programok központi támogatásának évenkénti elosztását előre szabályozták, ami rontja felhasználásuk hatékonyságát. A szabályozás ugyanis nem vette kellő mértékben figyelembe a kutatások erőforrásigényének alakulását, és a jelenlegi ötéves tervidőszak első két évében viszonylag kevesebb eszközt juttatnak mindegyik kutatás céljaira attól függetlenül, hogy kezdeti vagy végső szakaszban van-e.

— A programirodák azon döntéseit, hogy bizonyos kutatási projektek, témák céljaira devizát biztosítsanak az általuk menedzselt programok előre jóváhagyott devizakeretéből, a Kereskedelmi Minisztérium felülbíráhatja.

— A kutatási és fejlesztési programok erőforrásainak elosztását végző testületek (szakmai tanácsok) a hazai kutatóhálózat terjedelméből eredően szükségszerűen belterjesek.

— A pályázók nem mindig szívesen közölnek adatokat a kutatásaikból remélhető gazdasági haszonról még akkor sem, ha már reálisan megítélhető például egy adott biotechnológiai eljárás alkalmazásának stb. gazdaságossága. Azzal érvelnek, hogy amíg például a vállalat egészének pénzügyi helyzete nem túlságosan kedvező, bizonyos tevékenység esetleg kiugróan jövedelmező, ezért kezelik bizalmasan a termeléssel kapcsolatos gazdasági információt.

— Az állami irányító szervek által támogatott kutatások tulajdonjogi kérdései még megoldásra várnak. Az OMFB Fehérje és Biotechnológia Iroda például annak ellenére sem rendelkezhet az általa támogatott kutatásokból származó eredmények tulajdonjogával, ha a kutatás ráfordításainak jelentős részét (bizonyos egyetemi kutatások összes költségét) fedezi. A nemzetközi gyakorlattól eltérően a kutatási eredmények birtokosai nem a kutatások finanszírozói, hanem a kutatóhelyek. A helyzetet bonyolítja,

<sup>4</sup> A biotechnológia fejlődésének háttérét biztosító tevékenységek, méret, az oktatás, a mikroorganizmus törzsgyűjtemények létesítése, bioengineering műveletek kutatása.

hogy a biotechnológia interdiszciplináris jellegéből adódóan egy-egy kutatási téma kidolgozásában több fél vesz részt (a monoklonális antitestekkel kapcsolatos kutatásokban például 16 kutatóintézet, egyetem, vállalat működik közre). A kutatási programok menedzselésével megbízott intézmények hatáskörébe tartozik annak megállapítása, hogy az egyes közreműködők milyen arányban részesednek a kutatási eredményből. Ilyen természetű döntések meghozatala szükségszerűen nehézségekbe ütközik, a gyakorlatban ezekben a kérdésekben nagy szerep jut az erőpozíciónak.

A biotechnológus szakértők egy részének véleménye szerint a jelenlegi gazdaságipolitikai struktúrában eleve elképzelhetetlen a tudományos-műszaki fejlődés tendenciáinak és a hazai gazdasági feltételeknek leginkább megfelelő fejlesztési prioritások meghatározására vonatkozó objektív döntések meghozatala és azok következetes végrehajtása.

A kutatóintézetek és a felsőoktatási intézmények növekvő mértékben kényszerülnek arra, hogy forrásaik bővítése érdekében vállalatokkal kössenek kutatási megállapodásokat. Az alkalmazott kutatásokkal foglalkozó intézmények, kutatóhelyek tevékenységét ez az együttműködési forma kétségtelenül ösztönzi, elősegíti a kutatási eredmények gyakorlati hasznosulását, az alapkutatásokat folytató kutatóintézeteket és egyetemi tanszékeket azonban sújtja. Ezen intézményekben ugyanis az alapkutatások rovására előtérbe kerülnek az alkalmazott kutatások, ami különösen a felsőoktatási intézményekben jár együtt káros következményekkel, mivel az alapkutatások háttérbe szorulása bizonyos idő elteltével szükségszerűen az oktatás színvonalának romlásához vezet. Az Országos Tudományos Kutatási Alap forrásai az alapkutatásokkal foglalkozó kutatóhelyek költségvetésében egyelőre még nem pótolják azt a hiányt, amely a közvetlen költségvetési támogatások csökkenésével párhuzamosan keletkezett.

Az eddig elmondottak alapján aligha csodálkozhatunk azon, hogy a legjelentősebb központi kutatási-fejlesztési programok pénzeszközeinek elosztásában bizonyos tendenciák rajzolódnak ki. A G-3 program eszközeiből közel azonos arányban részesült az ipar, a mezőgazdaság és az élelmiszeripar, illetve az infrastruktúra. A T-3 program „érdekessége” az, hogy a három nagy gyógyszergyár közel azonos összegű támogatáshoz jutott. Az OTKA keretében elosztott pénzeszközök egy része az intézmények alapellátását hivatott finanszírozni. A központi erőforrások pályázati úton történő elosztása tehát bizonyos vonásaiban tulajdonképpen az intézményfinanszírozásra emlékeztet.

Az elhúzódozó állami gazdasági restriktív gazdaságpolitikával párhuzamosan a vállalati kutatási és fejlesztési erőforrások volumenének évenkénti alakulása bizonytalan. A kutatási és fejlesztési célokat szolgáló pénzeszközök felhasználásában hatékonyságjavulás tapasztalható, a vállalatok egyre szigorúbb követelményeket támasztanak együttműködő partnereikkel szemben.

A kutatóhelyek és vállalatok a központi forrásokon túl bankhitelek igénybevételével és külföldi partnerekkel való együttműködés révén is bővíthetik eszközeiket.

A kereskedelmi bankok jelenlegi kockázatvállaló hajlama azonban nincs összhangban a biotechnológia jelenlegi fejlődési szakaszának sajátosságaiból eredő követelményekkel. A bankok hatáskörét szűkítik az érvényben levő hitelpolitikai irányelvek, amelyek szerint a hitelek döntő hányadát a már exportáló gazdasági szervezetek finanszírozására kell fordítani. A kereskedelmi bankok tevékenységében ma még a gazdasági

érdekeltség nem tölt be meghatározó szerepet. A szakemberek döntési készségét gyengíti az a körülmény, hogy egy-egy sikertelen döntés jóval nagyobb visszhangot vált ki (annak negatív anyagi és erkölcsi következményeivel), mint a hosszan tartó siker-sorozat.

Az innovációs bankok aktív szerepet játszanak a biotechnológiai kutatások finanszírozásában. Profiljukból eredően tevékenységük egy része mindössze a központi támogatások bankszerű kezelését jelenti ugyan, vagyis az egyes tárcák központi műszaki fejlesztési célt szolgáló erőforrásai szétosztását. E tevékenység során azonban információk birtokába jutnak a legújabb biotechnológiai kutatási eredményekről, és saját forrásaik terhére csatlakozhatnak az ígéretesnek tűnő kutatási és fejlesztési tevékenységek finanszírozásához.

A kockázati tőke, amely az új biotechnológia körébe tartozó tevékenységek hitel-igényének leginkább megfelel, csak a közelmúltban jelent meg a hazai pénzpiacon, és még csak igen szűk körben van jelen.

### *A gazdasági szabályozás és a biotechnológia*

A gazdasági szabályozó rendszer a biotechnológiát nem képes kezelni, fejlődésre ösztönözni. A jelenlegi gazdasági szabályozók által közvetített gazdaságpolitikai célok (a fiskális szemlélet dominanciája) következtében a vállalatok körében a rövid távú (éves) érdekelttség a meghatározó. A biotechnológiai befektetések többsége azonban csak hosszabb távon térül meg, ennek a követelménynek tehát nem felel meg a gazdálkodó szervezetek kockázatvállalási lehetősége.

A biotechnológiai tevékenységek ugyanakkor nem részesülnek semmilyen adókedvezményben, sőt, mint a népgazdaság többi területén, a kutatási és fejlesztési tevékenységek után is adót fizetnek a kutatóhelyek és a vállalatok. Egy adott biotechnológiai tevékenység egyik ágazatban nyereséges, míg egy másik ágazatban veszteséges lehet. A biotechnológiai fejlesztési munkákban gyakran különböző főhatóságokhoz tartozó kutatóhelyek, termelőegységek stb. vesznek részt, amelyek eltérő gazdasági normatívák szerint működnek. Így még a gazdasági normatívák viszonylagos stabilitása esetén is nehéz dönteni egy-egy fejlesztési akció gazdasági hatásairól.

A Szabadegyházai Szeszipari Vállalat izocukor- és szeszgyára által előállított cukor például a KSH termékbesorolása szerint nem a cukoripari, hanem a szeszipari termékek körébe tartozik, a répacukorral ellentétben forgalmi adó terheli, amelyet a felhasználói (kizárólag termelőüzemek) teljes egészében „visszaigényelhetnek”.

A műszaki fejlődéshez szükséges környezetet biztosító alapvető feltételek egyike, hogy a vállalatok az innováció központjaiként működjenek. A hosszú évek óta hangoztatott gazdaságpolitikai célkitűzések ellenére hazánkban a vállalatok még mindig nem képesek húzóhatást gyakorolni a tudományos kutatásokra. Egyrészt a kényszer hiánya miatt, hiszen az érvényben levő jövedelemelosztási rendszerben a műszaki fejlesztés nem fennmaradásuk legfontosabb feltétele; másrészt azon erőforrások, amelyek a műszaki fejlesztés céljaira a vállalatoknál maradnak, igen szűkösek. A vállalatok saját forrásból még akkor sem képesek jelentősebb fejlesztések megvalósítására, ha jelentős

hozzáadott értéket termelnek (például a gyógyszeripari vállalatok). A vállalatok széles körénél a fejlesztési célú eszközök még az egyszerű újratermelés feltételeit sem biztosítják.

Egy ígéretes tudományos eredmény még piaci (hazai és külföldi) kereslet esetében sem biztos, hogy a gyakorlatban megvalósul. A Meriklón GT-t például elsősorban pénzügyi helyzete kényszerítette arra, hogy fonálféreg-szaporító eljárását külföldön értékesítse. Ez az eljárás egy itthon még ki nem próbált biológiai növényvédő eljárás alapját képezi.

### *Szabadalmi oltalom a biotechnológiában*

A biotechnológia új eredményeinek megszületésével, fejlődésének felgyorsulásával párhuzamosan a szellemi tulajdon védelmének teljes rendszere a figyelem középpontjába került, mivel számos olyan probléma merült fel, amely a szabadalmi jog korábbi keretein belül nem oldható meg. A legvitatottabb kérdés az élő szervezetek és az új biotechnológiai objektumok (például vektorok stb.) szabadalmi oltalmának megítélése.<sup>5</sup> Emellett hazánkban a szabadalmi rendszer néhány olyan általános problémája is megoldásra vár, amely – főleg hosszabb távon – a biotechnológia fejlődését is nagymértékben gátolja.

A szabadalmi kultúra hazánkban alacsony színvonalú. A szabadalmi jog a felsőoktatási intézményekben nem része a kötelező tananyagnak. Még napjainkban is gyakran előfordul, hogy a kutatók előbb publikálják eredményeiket, mint szabadalommal védenék meg azokat.

Jelenleg a szabadalmi oltalom rendszere néhány olyan funkciót is betölt, ami eredeti rendeltetésével nem jár együtt. Hazánkban ugyanis a szabadalmak eszközként szolgálnak arra, hogy a szakemberek egy része (például a kiemelkedő munkát végzők) alacsony munkabéréükön felül jövedelemhez juthassanak (nem minden találmány minősül szolgálati találmánynak, egyének és csoportok tulajdonát is képezheti), a szabadalmak alkalmazásáért az oltalom lejártáig jövedelmet élveznek. Ez időszak alatt azonban nem érdekeltek abban, hogy saját találmányaikat újabb műszaki eredmények váltsák fel.

Több éve a figyelem középpontjában áll a termékoltalom lehetőségének hiánya a hazai szabadalmi rendszerben. A szabadalmi ügyvivők egy csoportja a termékoltalom mielőbbi bevezetését szorgalmazza, míg a vállalatok képviselői igyekeznek elodáztatni azt. A fejlett ipari országok többségében a szabadalmi jog már módot ad a termékek oltalmára. Ezzel párhuzamosan a hazai vállalatok mozgástere szűkül, hiszen az úgynevezett kerülő eljárással előállított termékek értékesítése ezen országokban jogi akadályokba ütközik. A technológiai transzferben érvényes korlátozások feloldásának is egyik fontos feltétele a mindenkor nemzetiközi normáknak megfelelő szabadalmi rendszer, hiszen a fejlett országokban a biotechnológia új eredményeit – hasonlóan a mikro-

<sup>5</sup> Lásd erről: Szabadalmi oltalom a biotechnológiában. Napjaink biotechnológiája, 3. OMFB–OMIKK, Budapest, 1986.

elektronikához — igyekeznek fokozottan védeni.<sup>6</sup> A hazai kutatás és fejlesztés színvonala, a műszaki fejlesztésre szánt eszközök volumene mellett azonban megfontolandó, hogy lemondhatunk-e az érvényben levő szabadalmi rendszer által nyújtott előnyökről.

A szabadalmaztatás procedúrája alapján hazánk a legszigorúbb szabadalmi rendszerek közé tartozik. A szabadalmi jog úgynevezett teljes vizsgálatot ír elő (újdonosság, haladó és műszaki jelleg, alaki jellemzők vizsgálatát).<sup>7</sup> A szabadalmi ügyintézés hosszú és bürokratikus, a biotechnológiai szabadalmak elbírálása 5-7 évet is igénybe vehet, ami a fejlődés jelenlegi nemzetközi üteme mellett a hazai kutatók tevékenységét nagymértékben akadályozza.<sup>8</sup>

A biotechnológiai szabadalmi gyakorlat terén az említett problémák ellenére is javulás tapasztalható. Egyre több kutató jelenti be kérelmét szabadalmi oltalomra kutatási eredményének publikálása előtt. Az OMFB Fehérje és Biotechnológiai Iroda a kutatások támogatásának követelményeként határozta meg az esetleges eredményeik szabadalmi védelméhez szükséges feltételek megteremtését. Az új bankok megjelenésével párhuzamosan az üzleti szemléletmód is erősödik: több esetben bankok nyújtottak be szabadalmi kérelmet biotechnológiai találmányokra, megosztva a kockázatokat a kutatási eredmény birtokosaival.

#### *A kereslet és a kínálat összehangolása érdekében tett intézkedések*

A piaci mechanizmusok működésének korlátai miatt az állami gazdaságirányító szervek jelentős szerepet játszanak a pénzügyi források és az anyagi eszközök közötti egyensúly megteremtésében. Intézkedéseik azonban nem eléggé rugalmasak, hiszen magukon viselik a bürokratikus szabályozás nyomait, illetve céljuk sok esetben mindössze arra korlátozódik, hogy oldjanak egy másik szerv által kialakított mechanizmus kötöttségein. A programirodák például gyakran olyan közvetítő és koordináló feladatok megoldására vállalkoznak, amelyeknek ellátására kereskedelmi szervezetek lennének hivatottak.

#### *A biotechnológiai háttérpar fejlesztése*

Hazánkban a nemzetközi gyakorlattól eltérően a biotechnológiai háttérpar megteremtése igen erőteljes állami beavatkozással folyik. Az elmúlt évtizedek során a biotechnológiai gépgyártó bázis megszűnt. Műszergyártással csak néhány vállalat és szövetkezet foglalkozik, de az igényekhez képest kis választékban és volumenben. Ugyanakkor mind a tőkés, mind a szocialista import lehetőségei korlátozottak.

<sup>6</sup> Tanulssággal szolgálhat, hogy az USA-ban és Japánban nemcsak a biotechnológia, hanem a szabadalmi rendszer is sokkal fejlettebb, mint Európában.

<sup>7</sup> Belgium például a másik „végletet” képviseli: csak formai vizsgálat szükséges a szabadalmak bejelentéséhez, teljes vizsgálatra csak az esetleges szabadalmi bírósági per folyamán kerül sor.

<sup>8</sup> Az USA-ban 26 hónapot vesz igénybe a biotechnológiai szabadalmak elbírálása.

A biotechnológiai háttérpar fejlesztésére számos állami intézkedést foganatosítottak. Ezek közül a legnagyobb horderejű az Ipari Minisztérium már említett tárcaprogramja, melynek keretén belül a biotechnológiai kutatás és fejlesztés gép- és műszeripari háttérének megteremtésére az 1986–1990-ig terjedő időszakban központi forrásból 379 millió forintot irányoztak elő. Az OMFB FBI által koordinált G–3 program erőforrásaiból is finanszíroznak olyan kutatásokat, amelyek célja a biotechnológiai tevékenységhez szükséges berendezések, műszerek kifejlesztése.

### *A devizaelosztás mechanizmusa*

A biotechnológiai tevékenységek (kutatás, fejlesztés, termelés) céljaira rendelkezésre álló devizaforrások igen szűkösek, az igényektől jelentősen elmaradnak. Az ebből fakadó problémákat súlyosbítja, hogy a „devizához való hozzájutást” is hosszadalmas bürokratikus engedélyezési eljárás előzi meg,<sup>9</sup> amely túlzottan sok energiát von el a hasznos kutatói tevékenységektől, kis problémákat gyakran megoldhatatlan feladatokká nagyít fel.<sup>10</sup> A devizaelosztás túlzottan központosított, számos elemében kiszámíthatatlan. A közelmúlt gyakorlatának tanúsága szerint az egyik főhatóság döntéseit egy másik szerv felülbíráhatja, a Kereskedelmi Minisztérium a már jóváhagyott importengedélyeket is visszavonhatja.

A devizaengedélyezés bürokratizmusának enyhítésére szolgált néhány egyedi mechanizmus. A Szegedi Biológiai Központ részben külföldi támogatással (UNDP) létesült, melynek egy részét (1,5 millió dollárt) egy nyugat-európai ország bankjában helyezték el. Ezen összegből mód nyílt a folyó költségek (vegyszerek beszerzésének stb.) fedezésére mindaddig, amíg el nem fogyott. (Ezután az SzBK devizahelyzete nagymértékben romlott, 1986-ban például mindössze ezer dollárt költhetett vegyszerekre.) Az OMFB-nek sikerült „kijárnia”, hogy a Kereskedelmi Minisztérium a biotechnológiai program céljaira egy évre előre 40–60 ezer dollár összegű keretet hagyjon jóvá. Így jelenleg legalább a kutatók egy része 2-4 hét alatt hozzájut a szükséges vegyszerekhez.

A devizahelyzet és -elosztás mechanizmusa sok esetben lehetetlenné teszi a kutatók munkáját, miközben a biotechnológia nemzetközi fejlődésének üteme, a pályázatokban vállalt határidők stb. szorítják őket.

### *Szakképzett munkaerő biztosítása*

A biotechnológus szakemberek száma jelentősen elmarad a keresletről. Sem a kutató-

<sup>9</sup> Gyakran a felhasználást 1-2 évvel megelőzően el kell kezdeni az engedélyezési procedúrát.

<sup>10</sup> 10-20 dolláros valutaigény esetén is végig kell járni a hosszadalmas engedélyeztetési eljárás lépcsőit. Például az egyik nemzetközi hírű hazai kutatóintézet külföldi partnerétől számára igen értékes, nagy mennyiségű információs anyagot kapott, melynek értékéért 50 dollárt tüntettek fel. Az intézet nem rendelkezik devizával, így a gazdaságirányító szervekhez fordult segítségért. Több ember töltötte idejét a probléma megoldásával, sikertelenül. Végül a külföldi partner eltekintett a számára amúgy is jelképes összeg kifizetésétől.

intézetek, sem a vállalatok nem tudják betölteni üres helyeiket. Pontos statisztika nem áll rendelkezésre a szakemberhiány mértékéről, az alábbi példa azonban jól szemlélteti a helyzet súlyosságát és a romló kilátásokat. A biotechnológiai kutatások nemzetközi szinten elismert műhelye, a Szegedi Biológiai Központ által 1987-ben meghirdetett 15 kutatói állásra mindössze négyen jelentkeztek. 1986-ban ugyanakkor a kutatók összlétszámához viszonyítva sokan folyamodtak külföldi munkavállalási engedélyért. A biotechnológus szakemberhiány egyik fő oka, hogy az oktatás csak lassan alkalmazkodik a biotechnológia fejlődése által támasztott új igényekhez. Az egyetemi képzés keretszámai szűkösek. Kevés például a biológus. A biológus hallgatók száma nőtt ugyan az elmúlt évtizedben, de az igényekhez képest csak megkésve és nem a kívánatos mértékben.

A biotechnológia kihívására való gyors reagálásra jó példa a Budapesti Műszaki Egyetem Vegyészkarának Mezőgazdasági Kémiai Technológiai Tanszéke, ahol már 1970-ben fermentációs kutatócsoportot hoztak létre, és 1974-ben megkezdődött a mérnök-biológus oktatás. Szűk körben már létezik az a gyakorlat is, amely a világ fejlett ipari országainak egy részében (főként a kis országokban) már meghonosodott, mely szerint a szaktárgyakat idegen nyelven oktatják az egyetemeken. Ez a kedvező folyamat a külföldi diákok idegen nyelvű oktatásával párhuzamosan nyert teret. Több fontos területen azonban egyáltalán nincs magasan képzett szakember (például művelettan).

A mezőgazdasági biotechnológus technikusképzés 1989-ben indult meg Kecskeméten (a Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetemhez kihelyezett tagozatának bázisán), az ipari biotechnológiák alkalmazásában jártas technikusok képzése ugyanakkor még a tervekben sem szerepel. A szakmunkásképzést a Komáromi Kőolajipari Vállalathoz kapcsolódva Szőnyben tervezik kialakítani.

A posztgraduális képzés feltételeit a 80-as évtized közepén teremtették meg. A képzés több egyetemen (pl. BME, KEK, GATE) és intézményben (pl. SZBK, MÉM Mérnök- és Vezetőtovábbképző Intézete stb.) folyik. A szakemberképzésben kiemelkedő szerepet játszott a Szegedi Biológiai Központ. Tanfolyamain 15-20 külföldi kutató mellett 6-7 magyar szakember is részt vett.<sup>11</sup> A tervek szerint a Budapesti Műszaki Egyetemen kiépülő kísérleti félüzem és a gödöllői mezőgazdasági biotechnológiai központ oktatási célokot is szolgál majd. Az OMFB G-3 programon keresztül támogatja a vállalati szakemberek továbbképzését. Egy szakember képzésére 125 ezer forint összegű támogatást és 1500 dollár értékű vegyszerbeszerzési lehetőséget biztosítanak. A vállalati szakemberek kutatóhelyeken dolgoznak és tanulnak egy évig, tanulmányaikat valamely tudományos probléma megoldásáról írott dolgozattal fejezik be. Eddig 67 fő vett részt ezen képzési rendszerben.

A felsőoktatás általános problémái a biotechnológiai kutatásokat is sújtják. A kutatók, egyetemi oktatók és vállalati szakemberek döntő többsége elhibázott lépésnek tartja az alapkutatásokkal foglalkozó kutatóintézetek és az egyetemi oktatás szétválasztását. Ezen intézkedés következtében az egyetemeken évtizedes múltra visszatekintő alapkutató tevékenység elsorvadt. Az oktatás szempontjából jelentős kihatás-

<sup>11</sup> A szakemberképzést 1979-ig az UNDP is támogatta. 1979 óta hazai eszközökből finanszírozzák az oktatást.

nálatlan kapacitások vannak az önálló kutatóintézetekben (mind a magasan képzett szakembereket, mind a berendezéseket, műszereket tekintve).

A felsőoktatási intézmények pénzügyi eszközeinek reálértéke fokozatosan csökkent az elmúlt években. Az összes általunk megkérdezett felsőoktatási intézményben azonosan ítélték meg a Művelődésügyi Minisztérium által biztosított költségvetési juttatások reálértékét: ezek már az oktatási költségekre sem nyújtanak fedezetet.<sup>12</sup> A helyzetet tovább bonyolítja, hogy szinte mindenből (eszköz, vegyszer stb.) hiány van, ami devizáért szerezhető be.

A pénzügyi nehézségek egyelőre leginkább a gyakorlati oktatás színvonalában mutatkoznak meg. A felsőoktatási intézmények berendezésállománya elavult. Megfelelő oktatási eszközök hiányában pedig nem hogy a jövő műszaki színvonalát képviselő technikát nem tudják bemutatni a leendő szakembereknek, hanem sok esetben még napjaink korszerű technikáját sem.

A kontraszelekció az oktatásban ugyanúgy érvényesül, mint más területeken, de legáthatóbb és legtovább nyúló hatásai a szakemberképzésben vannak jelen. A szelekció lehetősége az elmúlt évtizedben már az egyetemi jelentkezések során jelentősen gyengült.<sup>13</sup>

Az oktatás fejlesztésével önmagában azonban nem biztosítható, hogy a megfelelő időben kellő számú biotechnológus szakember álljon rendelkezésre. A biotechnológia területén foglalkoztatottak számának alakulásában a 80-as évtizedben ugyanis jelentős tényezővé lépett elő a pályaelhagyás.

A gazdaságban kialakuló új jövedelmi és érdekviszonyokkal összhangban a szakképzettséggel (főként a felsőfokú végzettséggel) rendelkező munkavállalók jelentős része cseréli fel szakterületét alacsonyabb szakképzettséget igénylő, de jóval magasabb jövedelmet biztosító tevékenységgel (például a kisvállalkozások területén).

Nő azoknak a száma is (elsősorban a magas szintű szakképzettséggel rendelkezők körében), akik a romló hazai jövedelmi és kutatási feltételek következtében rövidebb vagy hosszabb időre külföldön vállalnak munkát. Kedvezőnek tekinthető az a ma még szűk körben honos gyakorlat, hogy a hazai szakembereknek egyidejűleg itthon is és külföldön is lehet állásuk, mivel az utóbbi néhány évben a hazai lehetőségek szűkülésével párhuzamosan a külföldi munkavállalók közül egyre többen egyáltalán nem térnek haza.

### *Zármegjegyzések, javaslatok*

A biotechnológiában, mint igen gyorsan fejlődő területen kicsúcsosodik népgazdaságunk rugalmatlansága: működési mechanizmusa nemzetközi mércével mérve nem elég ösztönző, előrevivő, sőt, mint láthattuk, a fejlődést gátló elemeket is tartalmaz.

<sup>12</sup> Interjúink során találkoztunk olyan egyetemi tanszékkel, ahol az összes költségeknek mindössze 6%-át fedezi a Művelődésügyi Minisztériumból származó juttatásból, az oktatással kapcsolatos költségekre ez két hónapig sem elegendő.

<sup>13</sup> A szakirodalomban olyan véleményekkel is találkozhatunk, miszerint a műszaki fejlődés legjelentősebb gátja az erős kontraszelekció. Lásd pl. Krokos János: Ki alkalmazná nálunk Lee Iacoccát? Valóság, 1987, 10. sz.



A deklarált tudományos és műszaki fejlesztési célok és a jelenlegi gazdasági szabályozó rendszer által teremtetett feltételek nem állnak összhangban egymással. Ez a fő oka annak, hogy lemaradásunk a biotechnológiában is egyre inkább fokozódik.

A hazai biotechnológia fejlődésében pozitív irányú erőfeszítések bizonyos kritikus tömege nélkül aligha remélhető változás. Amennyiben fejlődésének összes tényezője (know-how; munkaerő; berendezések, műszerek; gazdasági környezet) nem áll rendelkezésre, nem teremthetők meg a fejlődést ösztönző vagy legalább elősegítő feltételek, az összes többi szférában tett erőfeszítések hatékonysága is megkérdőjeleződik.

Jelen cikk keretei között a biotechnológia fejlődésének csak néhány tényezőjét vizsgálhattuk, és javaslataink is mindössze az általunk érintett problémák megoldására korlátozódnak:

- Növeljék a biotechnológia fejlesztését szolgáló erőforrások volumenét. A jelenlegi szűkös pénzügyi feltételek mellett *az erőforrások elosztásában az eddig elért eredmények megtartását szem előtt kell tartani.*

- Vizsgálják felül és módosítsák az *állami szervek, a kutatóintézetek, a vállalatok és a bankok által birtokolt erőforrások arányait.* Olyan arányok megteremtésére törekedjenek, amelyek az eddigieknél kedvezőbb feltételeket biztosítanak a műszaki fejlődéshez. *Növelni szükséges a vállalatok műszaki fejlesztési erőforrásainak súlyát.*

- Revízióra szorul a biotechnológiai kutatásokat szolgáló erőforrásokon belül az *alap- és alkalmazott kutatói szféra aránya.* Az egészséges innovációs folyamat érdekében helyre kell billenteni az itt kialakult aránytalanságokat.

- A biotechnológiai tevékenységek finanszírozására hivatott intézményekben végrehajtott számos formai jellegű változás után töltsék meg azokat valós *funkcióiknak megfelelő tartalommal,* különben a korábbi mechanizmusok működésének hatékonyságát sem érik el.

- *Korszerűsítsék a központi erőforrások és a deviza elosztásának mechanizmusát,* szorítsák vissza a felesleges, a fejlődést akadályozó bürokratikus elemeket, ugyanakkor biztosítsanak az eddigieknél hatékonyabb feltételeket az állami fejlesztési célok érvényesüléséhez.

- A gazdasági szabályozó rendszerben olyan irányú változtatásokat kell végrehajtani, amelyek eredményeként a biotechnológia (és az összes új technológia) fejlődését korlátozó *rövid távú érdekek uralkodását felváltja a hosszú és rövid távú érdekeknek a gazdálkodás szempontjából ésszerűbb együttese.*

- A kutatóhelyek és vállalatok *túlzott adóztatása,* majd a központosított erőforrások bürokratikus intézkedések, alkudozások révén történő *költséges újraelosztása helyett az eddiginél szélesebb körben* éljenek az *adókedvezmények intézményével,* illetve törekedjenek a két ösztönzési forma olyan kombinációjára, amely a biotechnológia fejlődése számára a jelenleginél jóval kedvezőbb feltételeket biztosít.

- A szakemberhiány ellensúlyozása érdekében növeljék a biotechnológus *szakemberképzés keretszámait,* illetve azokon a területeken, ahol az igények ellenére még nincs szakemberképzés, teremtsék meg annak feltételeit.

- Megoldásra vár a szellemi tulajdon védelmével kapcsolatos *jogi szabályozás korszerűsítése,* a biotechnológia fejlődését akadályozó elemek felszámolása.

- Az *oktatási rendszeren és a tömegkommunikációs eszközökön keresztül a közvélemény számára is biztosítsák a tájékozódás lehetőségét a biotechnológia új eredményeiről,* várható társadalmi és gazdasági hatásairól.

KIEFER MÁRTA

## BÚTORIPARUNK STRUKTÚRAFEJLESZTÉSÉNEK MOZGÁSTERE ÉS AZ EXPORT\*

Bútoriparunk struktúrafejlesztésének elemzését több szempont is indokolja. Egyrészt sok tekintetben olyan hagyományos tevékenységről van szó, amely a magyar könnyűiparon belül komoly tradíciókkal rendelkezik. Másrészt azon könnyűipari alágazatok közé tartozik, amelyek jelentős exportképességet tudnak felmutatni. Harmadsorban: az iparág jelenlegi problematikus helyzete elkerülhetetlenné teszi a strukturális alkalmazkodás felgyorsítását. Végezetül – de nem utolsósorban – olyan terméket gyártó iparágról van szó, amelynek *nem volt hazánkban gyáripari múltja*. Alig több, mint 40 éve, hogy a bútorgyártás Magyarországon iparvállalati keretek között valósult meg. E viszonylag rövid idő alatt a termelés ugrásszerűen fejlődött, s a globális mennyiségi bútorhiány megszűnt. Sőt, a szocialista és a tőkés export is nagymértékben növekedett.

### *Hagyományos alágazat?*

Egy-egy ágazat, alágazat struktúrafejlesztésének mozgásterét többek között meghatározza az a tény, hogy hagyományos vagy korszerű ágazatról van-e szó. A hazai és a nemzetközi szakirodalom több szempont egyidejű figyelembevételével dönti el, hogy egy adott iparág, alágazat hagyományos vagy korszerű, progresszív jellegűnek tekinthető-e. Az UNIDO például megkülönbözteti a nyersanyagbázisú, hagyományos, korszerű és progresszív ágazatokat.<sup>1</sup> A különféle OECD-tanulmányok viszont elsősorban az ágazatok műszaki, technológiai folyamatainak színvonalát, pontosabban a csúcstechnológia alkalmazásának mértékét, a korszerű gépi berendezések arányát tekintik meghatározónak. Amennyiben ezt a szempontot vesszük figyelembe, a bútortipart egyértelműen a hagyományos jelző illeti meg. Ugyanis az itt alkalmazott gépi berendezések korszerűségének színvonala az utóbbi évek rekonstrukciója ellenére – különösen a 80-as évektől – visszaesett. Az elmúlt 10 évben a bútortipari gépi berendezések átlá-

\* A tanulmány az Országos Középtávú Kutatási-Fejlesztési Terv Ts-1/3 jelű programjának keretében a „Műszaki haladás és strukturális alkalmazkodás az ipar néhány ágazatában” című alprogram részeként készült.

<sup>1</sup> Lásd Botos Balázs: Strukturális alkalmazkodás a hagyományos iparágakban. IVKI, Budapest, 1988.

gos életkora fokozatosan növekedett, ma 23-25 év. Ezen belül a gépek 28%-a például 1986-ban már a 0 értéken szerepelt (1. táblázat).

1. táblázat

**A bútoripar gépi berendezései nettó/bruttó értékarányának és a nullára leírt berendezések mértékének alakulása 1970–1986 között, %**

Megnevezés	1970	1975	1980	1985	1986
A gépi berendezések nettó/bruttó értékének aránya	65,0	73,0	64,0	55,0	53,0
A nullára leírt gépek értékének aránya	—	—	7,0	25,0	28,0
A gépi berendezések bruttó értékének aránya az összes állóeszközök bruttó értékében	35,6	40,3	44,9	41,0	41,0

Forrás: Bútoriparunk helyzete, fejlesztésének célszerű irányai. OMFB, Budapest, 1988.

Az eszközök minőségét azok korszerűségével lehet jellemezni. Mint az 1. táblázatból látható, e vonatkozásban a magyar bútoripar évről évre kedvezőtlenebb helyzetbe került, mert nem volt képes a technikai haladást követni. Ez annak ellenére állítható, hogy az utóbbi évek exportfejlesztő beruházásai gyorsították a korszerű, élvonalbeli technika megszerzését, ami ma a számítógépes vezérlésű, illetve számítógépes vezérléssel ellátott gépeket, gépsorokat jelenti. A bútoriparon belül az eszközök korszerűsége területén fokozottan elmaradt a szövetkezeti szektor, ahol a termelőberendezések életkora a legnagyobb. A termelőeszközök korszerűségét vizsgálva tapasztalataink és az említett OMFB-vizsgálat szerint is a legkevésbé fejlett területnek kell minősíteni a speciális megmunkálások területét, amelyek éppen a termékválaszték bővítésében, a speciális megoldások kialakításában kapnak szerepet.

A termelőberendezések korszerűsége mellett — mint utaltunk rá — az alkalmazott technológiák színvonala, illetve a modernebb eljárások aránya is meghatározó lehet abban, hogy egy ágazatot, alágazatot a hagyományos jelzővel illetünk-e vagy sem. A bútoriparban e téren is még van bőven pótolnivaló. Nézzük például a felületkezelés színvonalát, valamint az elemes bútorok arányát (2. táblázat)!

Mint a 2. táblázatból látható, mind az elemes bútorok, mind a korszerű felületkezelés aránya meglehetősen alacsony. Érdekes összehasonlításra adnak lehetőséget a minisztériumi iparvállalatok és a szövetkezetek adatai; a korszerű felületkezelés az utóbbi szektorban jóval nagyobb teret kapott. Ez annál is inkább elgondolkodtató — és a bútoripari szövetkezetek rugalmasabb, hatékonyabb munkáját dicséri —, mivel ez a szektor, mint utaltunk rá, az utóbbi években kevesebb pénzügyi lehetőséget kapott termelőberendezéseinek modernizálására.

2. táblázat

## A bútoriparban a korszerű technológiával gyártott bútorfelület aránya 1986-ban, %

Szektor	A fényezett	A színes	A kárpitozott	Poliészterrel, nitrolakkal	A savra ke- nyedő és korszerű anyaggal	Lakkszáritó alagútban szá- rított, színes	A felületke- zelt farost- lemezzel készült
	butortermelésből az elemes bútorok aránya			fényezett (öntött) bútor- felület aránya		bútorfelület aránya	
Iparvállalatok	13,2	45,8	5,6	49,3	36,7	8,7	24,3
Ipari szövetkezetek	2,3	13,8	10,4	50,0	41,2	—	41,4
Ipar összesen	10,2	42,6	6,4	49,4	37,4	8,3	25,2

Forrás: Iparstatisztikai évkönyv 1987.

Az elmondottak alapján két lényeges következtetés mindenképpen levonható. Az egyik az, hogy a termelőberendezések és az alkalmazott technológiák színvonala alapján bútoriparunk valóban a hagyományos ágazatok közé sorolható. Ez a tény pedig sajnos együtt jár azzal, hogy itt *a struktúrafejlés mozgástere meglehetősen korlátozott*, hiszen mind a termelőberendezések, mind az alkalmazott technológiák színvonala éppen a termékválaszték kialakításában, az új megoldások bevezetésében játszik meghatározó szerepet.

Természetesen azt a tényt, hogy egy ágazat vagy alágazat mennyire hagyományos jellegűnek tekinthető, a fenti ismérvek mellett egyéb szempontok is meghatározzák. A nemzetközi és a hazai szakirodalom szerint például a „hagyományos” jelző abban az esetben is érvényes, ha egy országban nagy múlttal bíró iparágról van szó. A bútoripar hazai vonatkozásban ide sorolható, annak ellenére, hogy gyáripari múltja – mint említettük – nem régi.

A hagyományos ágazatok, alágazatok jelentőségét az ipari szerkezet statisztikai jellemzői is alátámasztják. A termelésben, a foglalkoztatottak számában vagy az exportban egyaránt jelentős arányt képviselnek az ilyen jellegű ágazatok, alágazatok. Amennyiben e szempontok szerint értékeljük a magyar bútoripart, a „hagyományos” jelzőt már korántsem használhatjuk minden tekintetben. Nézzük például a külkereskedelmi forgalomban, ezen belül az exportban való részesedést! A bútoripar részesedése a kivitelben meglehetősen alacsony (3. táblázat).

3. táblázat

**A külkereskedelmi áruforgalom megoszlása főbb árucsoportok szerint  
1987-ben, %**

Árucsoport	Behozatal	Kivitel
Energiahordozók	16,36	3,63
Nyers- és alapanyagok	12,09	6,68
Kohászati alapanyagok	3,43	1,93
Vegyipari alapanyagok	3,49	2,18
Közlekedési eszközök	2,22	7,70
Híradástechnikai gépek és termékek	2,24	4,50
Ruházati cikkek és lakástextil	3,65	7,98
Bútorok	0,31	0,66
Kiemelt gyógyszerek	0,93	2,74
Élelmiszer-ipari termékek	4,62	12,87
Egyéb	50,66	49,13
Külkereskedelem összesen	100,00	100,00

Forrás: Statisztikai Évkönyv 1987.

A bútorok — mint az a 3. táblázatból látható — az összes exporton belül meglehetősen kis arányt képviselnek. E tényt figyelembe véve a „hagyományos” jelző már korántsem egyértelműen alkalmazható bútoriparunk esetében.

Az eddigiekkel lényegében azt kívántuk alátámasztani, hogy bútoriparunkra nem illik egyértelműen a „hagyományos” ismerv, sok függ ugyanis attól, hogy mely szempontok figyelembevételével kívánjuk eldönteni ezt a kérdést. Mint látható, van olyan szempont — pl. az exportrészesedés —, amelynek alapján a hazai bútorgyártás inkább „progresszív” alágazatnak minősíthető. Ez a besorolás azonban korántsem teoretikus kérdés, mivel egy alágazat struktúrafejlesztésének mozgásterét, a fejlesztés lehetőségeit sok tekintetben meghatározza az említett minősítés. (A „progresszív” jelzővel illetett ágazatok, alágazatok fejlesztési lehetőségei jóval bővebbek.) Célszerűnek látszik ezért egyrészt a minősítést eldöntő szempontok fontossági sorrendjének kialakítása, másrészt inkább az ágazatok, illetve alágazatok helyett a különböző termékek, termékcsoportok minősítése, a „hagyományos” illetve „progresszív” jelleg eldöntése.

### *A bútoripari export alakulása, problémái*

A struktúrafejlesztés mozgásterének bővítésében — mint utaltunk rá — az export bővítése, az ezzel kapcsolatos hatékonyság fokozása fontos szerepet játszik. Ennek ellentmond az a tény, hogy a bútoriparban a gyártók általában a belföldi szükségletek kielégítésére szerveződnek. Európában a Német Szövetségi Köztársaság és Dánia, Távol-Keleten Tajvan a kivétel, miután ezekben az országokban a fejlesztésekkel kifejezetten a külpiazi igények kielégítését célozták meg. Természetesen egyik ország sem képes a széles vásárlói igényeket csak hazai gyártásból kielégíteni, ezért piacaikon az importbútor is megjelenik, kisebb-nagyobb volumenben. Néhány bútortípus (pl. a stílizált) sajátos igényeket elégít ki egyes országokban, amelyek a hagyományokra épülnek. A magyar bútoripar az elmúlt években a sajátos magyar stílbútorral indította el az exportot, majd a gyártásfejlesztéssel lehetővé vált a székek, modern korpuszok és kárpitos bútorok Nyugat-Európába és az USA-ba irányuló exportja. A modern bútorok, székek és kárpitosipari termékek exportjának bázisa minden esetben a vevő által behozott termék „bemintázására” épült, és még napjainkban is erre épül. Terméklicenc vásárlására az elmúlt 10 évben csak egy-két esetben került sor (pl. kárpitos kanapé esetében).

A hazai bútoripar, jelenlegi struktúráját alapul véve, technikai és szakmai felkészültsége alapján termelési értékének kb. 25%-át képes külpiacon értékesíteni. Ennél nagyobb volumen külpiazi értékesítéséhez bővíteni kell a székgyártási kapacitást — mind a vágott, mind a hajlított székek előállításában — és biztosítani kellene a bővített kapacitás kihasználására a hazai búttkaanyag-ellátást. (A búttka jelentős hányadát ma exportáljuk.)

Ehhez a jelenlegitől eltérő érdekeltségi rendszer kialakulása szükséges, amelynek alapján a gazdaságosság és az ésszerűség találkozik. Az új adórendszer az első lépés ez irányban. Megszívlelendő lenne ezzel kapcsolatban Ausztria példája, amely a nyersfaimportot preferálja és a készáruimportot vámolja. Nálunk ma még a nyersanyagimportot is súlyos vámtételek terhelik, pedig Magyarország területének csak 18%-a erdő,

Ausztriának pedig 26%-a. A bútorigarra is érvényes az a közgazdasági szabály, hogy a struktúra átalakítása, illetve fejlesztése beruházásigényes, ami nemcsak technikában, hanem szakmai tudás létrehozásában is megjelenik. Miután a fejlesztésre fordítható eszközök szűkeek, a bútorigarban is a külpiazi értékesítést jelenleg a már kiépített struktúrára lehet alapvetően építeni, azzal, hogy a rendelkezésre álló termékstruktúrát magasabb szakmai színvonalon, jobb minőségben és a piaci igényeket alapul véve, a szállítási határidők betartásával kell fejleszteni.

Az 1970-es évek közepéig, mint már szó volt róla, a bútorigar alapvető feladata — a rekonstrukciós program céljait alapul véve — a belföldi ellátás biztosítása olt. Az 1970-es évek végén került előtérbe a bútorigar exportorientáltsága, különösen a nem rubel elszámolású piacokon, s ez a tendencia az 1980-as években erőteljes ösztönzést kapott. Az exportértékesítés ösztönzéseként az elmúlt 6 évben a bútorigari termékek exportjának üteme fokozatosan emelkedett, s 1986-ban és 1987-ben már elérte az évi 25-30%-os növekedési ütemet. Az 1986. évi iparági értékesítésben az export volumene az összes értékesítésre vetítve 22,6%-os arányt mutatott, míg a termelésnövekedés üteme csak 3,6–5% között változott.

A nem rubel elszámolású export dinamikus növekedésében alapvető szerepe volt az utóbbi években az exportfejlesztésre kötött hitelszerződéseknek és az exporthoz kapcsolódó bérpreferenciáknak. Segítették a növekedés dinamikáját a lízingszerződések is, amelyek keretében korszerű gépi berendezések kerültek a bútorigari vállalatokhoz és a kompenzációs szerződések, amelyek lehetőséget biztosítottak a hazai exporttermékek jelentős, 30-35%-os támogatására.

A bútorigari vállalatok egy részének (az állami vállalatoknak) az exportkényszerét alapvetően meghatározta — a felsoroltak mellett — az import anyag- és segédanyag igénye. Az alap- és segédanyagimport-lehetőséget (a rendelkezésre bocsátott devizát) az illetékes hatóságok az exportvolumen változásához kapcsolták, s ez — miután a bútorigar importigénye a belföldi termékeknél is meghatározó — kialakította az exportkényszert s legtöbb állami és szövetkezeti bútorgyártó vállalatnál, de főleg a korpusz és kárpitos bútort gyártó cégeknél. Az exportnövekedés azonban a piaci viszonyok által remélt exportérdekeltség érvényesülése nélkül ment végbe. A várakozással ellentétben a hazai bútorigarban nem alakult ki telítettség, ami a gyártókat az exportpiacok felé orientálta volna. Importverseny sem érvényesült a bútorkereskedelemben, ami a versenyképesség növelésére ösztönözte volna a bútorgyártókat. A viszonylag magas költségeket a gyártók érvényesíteni tudták belföldi áraikban, ami elsősorban a hazai értékesítésben teremtett érdekeltséget. A gyártás költségeinek csökkenéséhez vezető piaci tényezők azonban nem érvényesültek, s ez kedvezőtlenül befolyásolta az export gazdaságosságát.

Egyértelműen megállapítható, hogy jelentős állami támogatások nélkül — ami alapvetően a hazai árrendszer ellentmondásainak következménye — a bútorigar nem érte volna el a rubel elszámolású exportban mutatkozó dinamikát. *Nem lehet tehát az elmúlt évek exportnövekedési üteméből kiindulva egyértelmű következtetéseket levonni* arra vonatkozóan, hogy a közgazdasági feltételek változása esetén (pl. az exporttámogatások csökkentésekor) milyen változások várhatók a bútorigari exportban. Ezért célszerű lenne olyan közgazdasági feltételek és főleg ársz viszonyok (szabad ár, kötött ár stb.) megteremtése, amely az iparág hosszabb távú fejlesztését is megalapozná.

*A gyakran változó közgazdasági szabályozók bizonytalanná teszik a bútoripart is a fejlesztés irányainak kijelölésében.* A jelenlegi feltételek mellett sok esetben értelmetlenné válnak azok a tevékenységek is, amelyek a piackutatás, a gyártmányfejlesztés, az árszintvizsgálat érdekében folynak, miután az értékesítés lehetőségeit alapvetően nem ezek a tényezők határozzák meg. A termelővállalatok jelentős költséggel fejlesztenek ki új termékeket jelenleg is, a vevők a prototípusokat elfogadják, de a szállítási szerződés megkötésére sok esetben nem kerülhet sor, miután a fejlesztés ideje alatt az alap- és segédanyagok árának változása a kifejlesztett termék gyártását gazdaságtalanná teszi. Esetenként a világpiaci árszintváltozásokat a KGST-országok árpolitikájának következtében nem lehet érvényesíteni. Az egyes KGST-országok közötti különbségek az árpolitikában és az árszabályozásban, a termelékenységekben és a szakmai felkészültségben a tőkés piacokon olyan árszintkülönbségeket okoznak, amit eddig nem lehetett feloldani.

Az elmondottak magyarázatul szolgálnak ahhoz, hogy az eddig alkalmazott módszerek nem hoztak áttörést a bútorexportban való érdekeltségben. Inkább „hazafias kötelességnek” vagy kivételes vezetői magatartásnak tulajdonítható a jelenlegi exportdinamika, mint a piaci érdekeltség hatásainak. Ez pedig egy hosszú távú struktúra és piacpolitika kialakításában nem adhat megalapozott érdekeltségre, közgazdasági elemzésre alkalmas alapot.

Az 1986-ban bevezetett exportpályázatok kedvező hatása ugyanakkor azt mutatja, hogy az exportérdekeltség kialakítása a bútorexportban jelentős fejlődést hozhat. *Amennyiben a termelővállalatok megkaphatnák a többlet valutabevétel meghatározott hányadát,* és azt importra használhatnák fel, alapvetően megváltozna a jelenlegi érdekeltség, és pozitív irányban befolyásolná a termékfejlesztést. E nélkül azonban nehezen képzelhető el az export fokozásában való bármiféle érdekeltség kialakítása.

A hazai bútoripar gazdaságosan exportálható termékei a vállalati tapasztalatok alapján sorrendben a következők:

- fűrészelt, vágott és kárpitozott székek,
- fényezett, kiegészítő kisbútorok,
- rusztikus, stíl és modern fényezett korpuszok,
- faipari alkatrészek,
- kárpitos ülő- és fekvőbútorok.

A gazdaságosan exportálható termékek fenti sorrendje hosszú évek óta lényegében változatlan. Nehéz megállapítani a jelenlegi gazdaságossági sorrend okát, de nagyvonalú vizsgálat azt mutatja, hogy az alapvető ok a termék munkaigényessége, illetve a magas fajlagos munkaidő-ráfordítás. Ugyanis a technika fejlődése a fűrészelt, vágott és kárpitozott székeknél tudta legkevésbé a fajlagos munkaidő-ráfordítást csökkenteni, szemben a fényezett korpuszokkal, ahol a technikai fejlesztéssel a fajlagos munkaidő-ráfordítás jelentősen csökkenthető. (Így pl. egy kétajtós ruhásszekrénynél a nyugat-európai munkaidő 1,5-2 óra, míg a hazai ennek a háromszorosát is elérheti, de a székeknél ez az arány közel azonos.) Az egyes termékek munkaigényessége és anyaghányada határozza meg a termék önköltségének kb. 75%-át. A fényezett korpuszbútorok költség-tényezői (az értékesítés %-ában) az alábbi arányokkal jellemezhetők, egy konkrét termékre számítva, 1984-es költségszinten (4. táblázat).

Az utóbbi három évben a hazai alap- és segédanyagokban közismerten jelentős ár-



## A svéd és a magyar fényezett korpuszbútorok költségeinek összetétele, %

Megnevezés	A svéd bútorigarban	A hazai bútorigarban
Anyagköltség	55	58,0
Béreköltség	18	16,0
Rezsi (vállalati, üzemi)	12	24,0
Haszon	15	2,0
Összesen	100	100,0

Forrás: Külkereskedelmi vállalati információk alapján.

emelkedések voltak (pl. faforgácslap, furnér, farostlemezek stb.), ami nem javította a korábbi évek költségarányait, miután a bútorok árában az árváltozások csak részben voltak érvényesíthetők. Ha a fenti arányokból indulunk ki, a fényezett korpuszbútoroknál egyértelműen megállapítható, hogy az exportpiacokon jelenleg elérhető alacsony nyereséget a hazai bútorgyárak magas rezsiköltsége okozza. Ez a megállapítás többé-kevésbé az egész bútorigarra jellemző, s az egyes termékeknel jelentkező eltérést az anyag- és béreköltség tartalma befolyásolhatja. A magas rezsiköltségeket a viszonylag magas irányító és kisegítő létszám (raktárakban, szállításban dolgozók), valamint a folyamatos munkaellátottság bizonytalansága okozza. Az anyagköltségekben jelentkező eltérést az anyagárak és az anyagminőségben kimutatható kapcsolat hiánya adja.

Amennyiben a belföldi és az export értékesítési adatokat aszerint vizsgáljuk, hogy mennyire fedi a külföldi kereslet a hazai kínálati (értékesítési) arányokat, illetve a hazai termékstruktúrát, az 5. táblázat szerinti százalékos értékesítési arányokat kapjuk az 1986. évi adatokból.

Ezekből az arányokból a következő megállapítások adódnak:

- A szék (fényezett és kárpitos) közel négyszeres arányban kerül értékesítésre az exportpiacokon, mint a hazai kereskedelembe.
- A korpusz részaránya az exportban alacsonyabb, mint a belföldi értékesítésben.
- A kárpitostermékek (ülő és fekvő) részaránya az exportban lényegesen alacsonyabb, mint a belföldi értékesítésben.

A bútorigarban a termékekkel szembeni piaci igények teljesítése alapvetően négy tényezőn múlik:

- a) a termék készítéséhez felhasznált alap- és segédanyagok minősége;
- b) a termelésben részt vevő szakmai munkaerő technológiai fegyvelme;
- c) a szakmai irányítás színvonala;
- d) a készáru csomagolása és szállítási módszere.

Napjainkban – az elért fejlődés ellenére is – alapvető gondok jelentkeznek mind a négy tényezőben. Ezt igazolja, hogy az utóbbi években az *exportpiacokon nem a szerződés létrehozása jelenti a legnagyobb gondot* – a viszonylag magas költségtényezők

mellett sem —, *hanem a szerződések teljesítése*. A termelők gyártmányfejlesztési tevékenysége, amely alapvetően a vevő által beküldött termékek bemintázására épül, biztosítja a szerződések megkötését de a teljesítés, különösen a szállítási határidők és bemintázott termékek minőségi paramétereinek betartása és a csomagolási módszerek sok esetben reklamációkra adnak okot.

## 5. táblázat

**A bútorok értékesítésének megoszlása a belföldi és az export értékesítés arányában, %**

Megnevezés	1986. évi értékesítés	
	belföldi	export
Szék (fényezett és kárpitos)	9,5	37,9
Korpuszbútor	48,4	43,6
Kárpitos bútor (ülő és fekvő)	42,1	18,5

Forrás: Vállalati információk alapján.

### *Az export érdekeltségi rendszere*

A külkereskedelemben bekövetkezett szervezeti változások kedvezően hatnak a bútortermelés exporttevékenységére. A külkereskedelem decentralizálásában jelentős előrelépés történt az elmúlt években, ennek következtében javult a termelők és a külkereskedők partneri kapcsolata, a piaci információáramlás, emelkedtek az árszintek.

A bútortermelésben jelenleg négy külkereskedelmi vállalat (Artex, Möbeltrade, Lignimpex, Mobilia) foglalkozik bútorexporttal, amellet a Technoimpex és a Konsumex is elad bútorokat, barterüzlet keretében. A jelenlegi bútorexport 70%-át az Artex és a Möbeltrade Külkereskedelmi Vállalat bonyolítja. Iparvállalat jelenleg még önállóan nem bonyolít bútorexportot, de számítani lehet arra, hogy több vállalat már a közeljövőben önállóan fogja bonyolítani külföldi eladásait.

A bútorexport bonyolítása jelenleg alapvetően három formában történik:

- bizományosi megbízás,
- számlázás konstrukció,
- konstrukció üzletek keretében.

E három bonyolítási forma aránya a külkereskedelmi vállalatoknál változik. Az Artexnél bonyolított bútorexport

1986. évben 86,0%-ban,

1987. évben 85,5%-ban,

saját értékesítés volt, míg a Möbeltrade-nél

1986. évben 8,2%-ban,

1987. évben 8,5%-ban

szerepelt saját értékesítés. A Möbeltrade Külkereskedelmi Vállalat saját értékesítése konstrukciós üzlet keretében került bonyolításra.

Az Artex és a Möbeltrade együtt, saját értékesítésben bonyolította:

1986. évben 39,0%-ban,

1987. évben 39,3%-ban

a teljes bútorexport kb. 70%-át.

A saját és bizományos értékesítési forma függ a külkereskedelmi vállalat saját forgóeszközének nagyságától és a forgóeszközhi tel mértékétől. A bútorexport a tőkés piacon 1987-ben kb. 61%-ban a termelővállalatok bizományi megbízása alapján történt, a külkereskedelmi vállalatoknál jelentkező forgóeszközhiány miatt. A forgóeszköz-ellátottság egyben behatárolja a külkereskedelmi vállalatok befolyását a termelővállalatokra az új termék kifejlesztésében is. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a külkereskedelmi vállalatok „tanácsadása” a termelők felé nem lehet meghatározó tényező akkor, amikor a kockázatban a külkereskedelmi vállalat csak időnként és esetenként tud saját tőkével részt venni. Időszakonként ugyanis előfordul, hogy egy-egy termelővállalat a külkereskedelmi vállalattól külső támogatást kap fejlesztéséhez (pl. az Artex a Balaton Bútorgyárnak), de ez ma és az elmúlt időszakban sem volt jellemző. A külkereskedelmi vállalatok törekvése a kereskedőházi tevékenység irányában a jelenlegi helyzeten változtathat, amit erősíthetnek a megjelenő társulási törvény rendelkezései is. A tény, hogy már jelenleg is több külkereskedelmi vállalat foglalkozik bútorexporttal, arra ösztönzi a külkereskedelmi szakvállalatokat, hogy a piacokat szélesítsék, a vevőhálózatot bővítsék, és a legkedvezőbb árszinten értékesítsenek. Megváltozott a külkereskedelmi vállalatoknál az a korábbi törekvés is, hogy exporttervüket mindenáron teljesítsék, előtérbe került a gazdaságosság, az árszínvonal növelése. Megszűnt az országokénti kizárólagossági jogokkal megbízott ügynöki rendszer, ami az ügynököket újabb vevők és jobb árak elérésére ösztönzi.

A jelenlegi profilszabadság a konstrukciós üzletforma kialakulását, a külkereskedelmi tevékenység változatosságát, a kooperációk és vegyesvállalatok szervezését, az exporttevékenység hatékonyságát fogja kibontakoztatni. Úgy tűnik, hogy a tőkehiányt leszámítva már jelenleg is megfelelőnek mondható a külkereskedelmi vállalatok exportérdekeltsége a tőkés bútorexport növelésében.

Az iparvállalatok exportérdekeltsége közel sem egyértelmű, még a jelenleg érvényes közgazdasági feltételek mellett sem, bár az utóbbi években kétségkívül történtek az exportérdekeltségben előrelépések (pl. exporthitel-szerződés, szaldó-szabályozás, bérpreferencia stb.). Egyes termelővállalatok a belső érdekeltségi rendszerükben is – ahol középtávú exportstratégia is kialakult – különféle módszereket próbáltak ki a munkások és a vezetők exportérdekeltségének javítására, a minőségi paraméterek és a szállítási határidők betartására. Ma már nyilvánvaló, hogy a vezetők exportpremilázása nem helyettesíti a középtávú exportérdekeltséget és a technológia korszerűsítésének anyagi alapját. Az új vállalati formák, az önálló elszámoló egységek bővülése, a jövedelmező gazdálkodás igénye, illetve ennek pénzügyi módszerekkel való kikényszerítése szükség-szerűen megközelíti a jelenleginél hatékonyabb exportérdekeltség kialakítását a vállalati gazdálkodásban is.

A piaci igények teljesítése, a kereslet hatékony kielégítése, az exportérdekeltség mellett még legalább *négy* tényezőtől függ (alapanyag, szakmai munkaerő stb.), amit sok esetben a termelővállalat, a gazdaság egészének átalakítása nélkül, nem tud biztosítani. Ez a tény a bútoriparban is érezteti hatását, s ezért a népgazdaság egészének átalakítási folyamata nélkül a bútoriparban sem várható jelentős fordulat az exportérdekeltség javításában.

Az új hozzáadottérték-adó bevezetése növelheti a tisztánlátást az egyes termékek gazdaságosságának megítélésében és ezen keresztül a jövedelmező termékösszetétel kialakításában, a gazdaságos kooperáció növelésében. Az új ÁFA lehetőséget biztosíthat arra is, hogy megállapítható legyen a ma még vitatott kérdés: mikor érdemes a hazai faanyagot feldolgozni és bútorként exportálni, és mikor célszerű a fa nyersanyagot külpiacon értékesíteni. Nem ritkaság ugyanis, hogy a hazai alapanyagot a hazai fafeldolgozó vállalat a nyaugati piacon visszavásárolja az exportszerződés teljesítéséhez. Ennek ellenkezője is előfordul: a hazai feldolgozó vállalat azért vásárol import alapanyagot, mert annak ára alacsonyabb, mint a hazai anyagoké. Mindez arra mutat, hogy a bútolexport-érdekeltségben a vállalaton kívüli tényezők is (pl. árárányok, árszintek, minőség stb.) jelentős hatást fejtenek ki, a vállalaton belüli tényezők mellett. Mindez rendkívül bonyolulttá teszi a vállalatok exportérdekeltségének középtávú kialakítását. Az eddigi tapasztalatok alapján arra lehet következtetni, hogy ma már időszerű megvizsgálni, milyen módszerrel lehet az exportáló vállalatnak a termékek eladási árából befolyó devizából egy meghatározott arányt (pl. 40%-ot) a termelésfejlesztés korszerűsítésére visszaadni.

A devizacímzett rendszer egyértelműen kialakíthatja az exportban való érdekeltséget. Biztosíthatja az exporthoz szükséges importfedezetet is, amit jelenleg legtöbbször az állami szervek — késve — engedélyeznek. Az exportbevételből származó deviza meghatározott hányadának a termelővállalathoz való automatikus visszajuttatása ugyanis megszüntetné a jelenlegi bizonytalansági tényezőket a szerződésalkötési tárgyalások folytatásakor.

A vázolt exportérdekeltség mellett nem beszélhetünk exportversenyről a hazai bútorok külpiacon értékesítésében. A hazai piacon a közismert hiány mellett az exporttal járó, számtalan — a vállalat hatáskörén kívüli — probléma megoldása nemcsak az exportversenyt zárja ki, hanem az export további növelését, illetve szinten tartását is megkérdőjelezi. A termelővállalatok önálló exportjoga önmagában nem növeli az exportérdekeltséget, miután a bútoriparban kb. 300 millió Ft az öves *exportvolumen* fölé nem jutott tudja csak a termelővállalat az export bonyolítását a külkereskedelmi vállalatnál alacsonyabb költséggel végezni. Ilyen volument bonyolító vállalat pedig igen kevés van a bútoriparban.

A kisüzemek bútolexportjuk jelentős hányadát a jövőben is a külkereskedelmi vállalatokon keresztül fogják bonyolítani. Ezt a tendenciát is erősíti, hogy az exporthoz nemcsak termék, de vevő is szükséges. A potenciális vevők felkutatása pedig szakma, amihez nemcsak rátermettség, de szakértelem is szükséges, és ez a szaktudás ma döntően a külkereskedelmi vállalatoknál jelenik meg. Mindez arra mutat, hogy az exportérdekeltség újragondolása jelenleg a struktúraátalakítás egyik legfontosabb témája a bútorgyártásban.

### Néhány javaslat

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján mindenekelőtt megállapítható, hogy célszerűnek látszik *az exportstratégiát vállalatonként kialakítani*. Az állami bútorgyártók egy része már az elmúlt években is foglalkozott a vállalati stratégia kialakítása során az exportstratégiával, de ezek a prognózisok általában nélkülözték a tudományos módszereket, és főleg a vállalati tapasztalatokat szintetizálták. Tény, hogy a hazai közgazdasági környezet sem kedvezett egy tudományos módszerekkel kialakítható exportstratégia kidolgozásához. Az exportstratégia sokoldalú ismereteket igényel, amit részben szakirodalmi ismeretek, részben a piackutatás folyamán szerzett tapasztalatok alapozhatnak meg. Jelenleg a bútorgyártók az exportforgalom kb. 1%-át költik külföldi utazásokra, ahol a külkereskedelmi szervek szakembereivel szerezhetnek képet a külföldi keresletről. A piackutatás hatékonyságát jelentősen növelné, *ha a kiutazók a vállalati exportstratégia ismeretében, a jelenleginél lényegesen jobb szervezésben, előre kijelölt, határozott célokkal indulnának a külföldi piacokra*. Célszerű lenne a hazai szakemberek kiutaztatását *a jelenleginél jobban előkészíteni* és a vállalati célokra építeni a külképviselet által nyújtott piacfeltáró munkát. Ez minőségileg a jelenlegitől eltérő tevékenységet igényel mind a vállalatoktól, mind a külképviselet dolgozóitól.

A bútorexport gazdaságosságát több szempontból lehet vizsgálni. Alapvető kérdésnek minősíthető ezek között, hogy az iparág egésze devizafogyasztó vagy devizakitermelő ágazatként működik. Egyértelműen megállapítható az elmúlt évek KSH- és Datorg-adataiból, *hogy a bútorigar minden időszakban devizakitermelő iparág volt*, vagyis a termeléséhez szükséges devizát minden időszakban az exportbevételből fedezte. Tőkés relációban az elért exportforgalom volumenének kb. 38-42%-át használta fel a bútorigar a teljes termeléséhez szükséges import fedezésére.

A hazai bútortermelésben előállított termékek 4-5%-os értéke az import eredetű alap- és segédanyag a teljes értékesítést és az éves import volumenét alapul véve. A könnyűiparban is igen alacsony értéknek minősíthető a bútortermékekben megjelenő *tőkés* eredetű importtartalom, melynek mértékét az exportra kiszállított termékek meghaladják. A termékkalkulációkból becsülhető, hogy ez az érték – terméktől függően – 5–15% között változhat.

A legkisebb dollártartalom a vágott és hajlított székeknel, a legnagyobb a kárpitos bútoroknál jelentkezik. Ez az arány egyben azt is mutatja, hogy a hazai alap- és segédanyag-ellátottság melyik területén milyen az elmaradás a nemzetközi színvonaltól. Egyértelműen megállapítható, hogy jelentősen javítaná a bútorexport konvertibilis valutahozamát, ha jobb minőségű, szélesebb választékú habanyagokat, lakkokat, bútor-szöveteket állítana elő a vegyipar, illetve a textilipar.

A jelenlegi adottságaink mellett a bútorexport gazdaságosságát főleg az értékesítési csatornák bővítésével lehet javítani. Azzal, hogy nemcsak a nagykereskedelemnek értékesítünk, hanem közvetlenül a bútorkereskedelemnek is. *A bútorkereskedelemnek való értékesítés a jelenlegitől eltérő eladási hálózatot, értékesítési csatornát igényel*, mindezenelőtt *külföldi irodák létrehozását*, reális és ésszerű költségtényezők mellett. A külföldi irodák a szolgáltatást azzal javíthatják, hogy raktáraikból, kis tételekben határidőre szállítanak a kiskereskedők megrendelése alapján, a jelenleginél kb 20%-kal magasabb árszinten. Miután a külföldi irodák létrehozása mind az ipar, mind a keres-

kedelem közös érdeke, ezeket közös vállalkozásban célszerű létrehozni, esetleg külföldi tőke bevonásával.

A tőkés országokba exportált bútor több mint 90%-át a nagykereskedelmi hálózaton keresztül bonyolítjuk. A jelenlegi értékesítési forma a közeljövőben nehezen változtatható meg, miután sem megfelelő tőkével, sem kereskedelmi kapcsolatokkal nem rendelkezünk a közvetlen értékesítés jelentős növelésére. A belső piac sem kényszeríti a gyártókat ilyen irányú tevékenység fokozására. Ennek dacára is, *stratégiai okokból a jelenleginél aktívabban kellene foglalkozni a hazai termelőknek a közvetlen értékesítés kiépítésével*. Nem vitatható, hogy a kockázat a közvetlen értékesítésben a jelenlegi formánál nagyobb, azonban csak ez vezethet a jelenleginél magasabb eladási árszint eléréséhez.

Végezetül — de nem utolsósorban — fontos feladat *az exportérdekeltség növelése*. A jelenlegi exportérdekeltség — a belföldi keresleti piacot is figyelembe véve — mint számos helyen a magyar iparban, itt sem biztosítja a dinamikusan növekvő exportvolumen. A bútorexport érdekeltiségének növelése érdekében a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- Az exportált bútorban egyéb ipari termékekhez — pl. a gyógyszerekhez — képest igen *alacsony az importhányad* (5–12% közötti értékre becsülhető, terméktől függően).

- A bútoripar egésze *konvertibilis valutakitermelő ágazat*, az export és import aránya 2:1.

- A bútoripar egésze *rugalmasan tud alkalmazkodni a keresleti piachoz*, megfelelő érdekelttség kialakítása esetén. Az új — a vevő által behozott minták alapján gyártott — termékek előállítását képes egy éven belül megszervezni és kiszállítani, viszonylag nagy mennyiségben (millió forintos tételben).

Célszerűnek látszik a vállalatokat érdekeltté tenni a konvertibilis valutabevételben, például azon keresztül, hogy a valutabevétel egy meghatározott hányadát (pl. 40%-át) — amely az iparágra jellemző, és figyelembe veszi az importigényeket is — a vállalatoknak automatikus formában rendelkezésére bocsátani. A konvertibilis valutarészesedés biztosítaná a megalapozott termékfejlesztést, mind a nyersanyag és a segédanyag, mind a technika, technológia optimális paramétereinek figyelembevételével. Javítaná a termelés gazdaságosságát, az erőforrások célszerű elosztásával végül is megszüntetné a termékek előállításában a hazai és export minőségben jelentkező eltéréseket. A vállalat megfelelő exportérdekeltség esetében csak jó minőségű terméket gyártana, amelyek mind a hazai, mind az exportpiacokon versenyképesek.

- *A népgazdaság szempontjából gazdaságosabb az alapanyagot készárúként exportálni, mint nyersanyagban* (jelenleg a gazdaságosság nálunk sok esetben fordított).

- Exportfejlesztési stratégiát csak a közgazdasági szabályozók viszonylagos stabilizálása mellett lehet megalapozottan készíteni.

- A jelenleg ismert külkereskedelmi egyensúlyhiány még hosszú ideig befolyásolni fogja a világszármazékok fejlődését. Minden ország arra törekszik, hogy az export–import mérlegét lehetőleg pozitív szaldóval bonyolítsa. Akz alapanyagok és az energiaellátás kényszerpályát jelöl ki a külkereskedelemben, de a tartós fogyasztási cikkek forgalma a választékcseré függvénye, ami összekapcsolható egy kompenzáció keretében. Fel kell arra készülni, hogy a bútorforgalomban tartósan érvényesülhet — mint

fogyasztási cikk — a kompenzációs kapcsolat, még akkor is, ha ez számunkra (ismert okok miatt) nem minden esetben kedvező. Megfelelő érdekeltségi rendszer keretében lehet biztosítani az ilyen üzleti kapcsolatokban a népgazdasági érdeket. A kompenzáció többlet-devizabevételt jelent, növelheti az export hatékonyságát. A bútorigar fejlődéséhez még hosszú ideig szükséges a kompenzációs kapcsolatok támogatása, miután belátható időn belül más formában a bútorigar nem tudja műszaki színvonalát az exportpiacok igényeinek megfelelően szinten tartani.

Az exporttal kapcsolatban végül megállapítható, hogy a bútorigari export fejlesztése alapvető változásokat igényel a közgazdasági feltételek vonatkozásában és a vállalati belső érdekeltségi rendszer kialakításában. Az új ÁFA bevezetése a költségekben az eddiginél jobb eligazodást tesz lehetővé, elindult az exportpályázatok rendszere, de az iparágak speciális adottságainak figyelembevétele nélkül nehezen képzelhető el a töretlen fejlődés. Ugyanis az átlagos érvényű szabályozásra másként reagál az alapanyagipar, a feldolgozó ipar és másként a szolgáltató ipar (pl. festégyártók). Az exportérdekeltség kialakításában az azonos koefficiens nem jelent azonos „startállást” — az egyes termékek előállításának különböző adottságait figyelembe véve.

A bútorigar viszonylag nagy volumenű termékek egy éven belüli szállítására képes, rugalmasan alkalmazkodik a piaci igényekhez (lassabban, mint a ruhaipar, de lényegesen gyorsabban, mint a gépipar), és viszonylag alacsony az exporttermékben az importhányad. A bútorok exportjának növekedése a népgazdaság számára még ma is konvertibilis valutakitermelés-növekedést jelent. Úgy tűnik, hogy az exportérdekeltség legfontosabb feltétele az exportáló vállalatok valutabevételből való részesedése, ami lehetővé tenné az új termékek kifejlesztésére való gyorsabb reagálást, az ehhez szükséges alap- és segédanyagok, valamint a technika megvásárlását, az importverseny kihasználását s végül a piaci hatások érvényesítését, a bútorgyártásban is az áru- és pénzviszonyok kialakítását.

## KONZERVIPARUNK JELENE ÉS JÖVŐJE\*

Élelmiszeriparunk mint az élelmiszer-gazdaság szerves része — elsősorban természeti adottságainktól eredően — népgazdaságunk jövőbeli feilődésének, külpiaci versenyképességünk megteremtésének egyik „záloga”. A magyar mezőgazdaság a 60-as évek derekán került abba a helyzetbe, hogy a belföldi kereslet kielégítése mellett több agrárterméket exportálhatott, mint amennyit importált. Kezdetben a hazai igények kielégítése után fennmaradt feleslegek külpiaci értékesítése volt jellemző. Lehetővé tette ezt az agrártermékek világpiacának csaknem korlátlan felvevőképessége, ami azonban a mennyiségi igények elsődlegességét, a minőség és a választék kérdésének háttérbe szorulását eredményezte. E tendencia 1974-ig jellemezte élelmiszeriparunkat, ami az exportra való termelés zavartalan és egyre nagyobb volumenű kivitt eredményező időszaka volt.

Az első megtorpanásra 1974-ben a marhahúsexportra vonatkozó közös piaci tilalom kapcsán került sor. Ezt követően mind több és több beviteli korlátozással kellett számolni, és ennek hatására lassan az exporttevékenység gazdaságossági, hatékonysági mutatói is előtérbe kerültek. A fejlesztési politika és az exportpolitika elválaszthatatlanná vált, a világpiaci értékítélete a termelést meghatározó tényezővé lépett elő. Az élelmiszer-gazdaság egészét jellemző fejlődési tendenciák jól nyomon követhetők a konzerviparban is.

Más ágazatok — a gyapjú-, a bútoripar, a mezőgépgyártás stb. — feltérképezését követően a konzervipar vizsgálatát több szempont indokolta. A konzervipar, mint az élelmiszeripar egyik legjelentősebb ágazata, már jelenleg is nagymértékben hozzájárul külpiaci versenyképességünk megteremtéséhez, és ez irányú szerepköre, megfelelő fejlesztés esetén, a jövőben jelentősen növekedhet. Túlzás lenne állítani, hogy konzervgyártásunk a népgazdaság „húzóágazatai” közé tartozik, de tény, hogy mindenképpen a progresszíven fejlődő területekhez sorolható. Nyersanyagszükséglete — az élelmiszeripari szakágazatok többségéhez hasonlóan — hazai bázisra támaszkodhat, egy-két alapanyag, főleg csomagolóanyag kivételével, itthoni termelésből biztosítható. Amennyiben sikerül a nyugati piac igényeinek megfelelő minőségű csomagolóanyagokat gazdaságosan előállítanunk, bizvást állíthatjuk, hogy konzervipari termékeink döntő többsége megállja a helyét a tőkés piacokon is, és ezzel hozzájárul devizabevételünk növekedéséhez.

\* A konzervipar ágazati elemzésére az Országos Középtávú Kutatási-Fejlesztési Terv Ts-1/3 jelű programjának keretében, a „Műszaki haladás és strukturális alkalmazkodás az ipar néhány ágazatában” című alprogram részeként került sor.



Az ágazatot képviselő vállalatok termékösszetételében jelenleg tapasztalható azonosság felszámolása, egy jó értelemben vett szakosodás, diverzifikáció jelentős mértékben elősegíthetné konzerviparunk színvonalának javulását. Ehhez természetesen szükség van ágazati szintű struktúrapolitika következetes végrehajtására is.

Cikkünkben a konzervipar néhány területén jelentkező, a továbbfejlődéshez szükséges struktúraváltást gátló tényezők közül mutatunk be néhányat. Ahhoz azonban, hogy a jelenlegi helyzet nehézségeit megértsük, szükségesnek tartjuk az ágazat történeti fejlődésének rövid áttekintését.

Az új gazdasági mechanizmus bevezetését követően, a 70-es években a tartósító iparokra, így a konzerv- és hűtőiparra a többi élelmiszer-ipari ágazatnál nagyobb feladatok hárultak, a lakossági igények kielégítése és az exportfeladatok teljesítése terén egyaránt. Ezt részben a zöldség-gyümölcs termelés felfutása, részben pedig a szocialista relációban jelentkező exportpiaci kötelezettségeink teljesítésének igénye indokolta. Ez az időszak a konzerviparban az extenzív fejlesztés ideje volt, ami azonban nem eredményezett lényegi változásokat az ágazat termékstruktúrájában. A hazai és a szocialista piacok igényeinek kielégítésére való kizárólatos törekvés csupán a termelés mennyiségi növekedésével járt. A 70-es évek közepétől lehetünk tanúi olyan irányú fejlesztéseknek, amelyek konzervipari termékeink tőkés piacokra való betörését célozták. Az 1975–80-as tervidőszakban több, a konvertibilis export növelésére irányuló nagyberuházás valósult meg.

Az 1981–85-ös időszak az állami konzerviparban a nagy változások ideje volt. A gazdasági szabályozó rendszer többszöri változtatása a vállalati tervrendszerben a rövid távú szemlélet előtérbe kerülését eredményezte, és a korábbi években megindult fejlődés lelassult. E lassulás azonban elsősorban mennyiségi szempontból értendő. A termékstruktúra alakulása paradox módon kedvező változásokat mutatott. Ennek oka egyrészt az volt, hogy 1982. január 1-jén megszűnt a Konzervipari Vállalatok Trösztje. Másrészt ez időponttól kezdve a konzervipari vállalatok a mezőgazdasági nagyüzemekkel azonos szabályozó rendszerbe tartoztak, ami a jövedelmezőség és a hatékonyság területén fokozta a vállalatok érdekeltségét. Az érdekeltség ilyen irányú módosulása pedig egyértelműen a konvertibilis export fokozására való törekvések erősödésének irányába hatott. A tőkés piacokra való behatolás új, az eddiginél korszerűbb termékstruktúrát követelt. A tröszt megszűnése, a vállalatok önállóságának megnövekedése könnyítette e követelmények megvalósítását.

Konzerviparunk jelenlegi termékszerkezetét, a struktúraváltást befolyásoló legfontosabb tényezők ismertetését megelőzően az ágazat piaci helyzetét mutatjuk be. A belső piac keresleti és kínálati tényezőinek elemzésénél – több más forrás mellett – nagymértékben támaszkodtunk a téma egyik legjobb hazai szakértőjének, Orbánné dr. Nagy Mária: *Marketing, piac, verseny – a tartósító ipar példáján* című tanulmányára. Értékes megállapításait és statisztikai számításait több helyen felhasználtuk.

### *Belföldi piackép*

Mind a hazai, mind a külpiazi igények kielégítésének színvonalát nagymértékben meghatározza a termékszerkezetet érintő döntéseket megelőző *marketing*tevékenység,

1. táblázat

## A zöldség- és gyümölcskészítmények fogyasztásának alakulása

Megnevezés	Mennyiségi egység	1977	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	Változás, % 1986/1980
<i>Zöldségkészítmények kiskeres- kedelmi forgalma</i>										
főzelék-, savanyúság- és paradicsomkonzerv	1000 t	91,0	88,0	77,3	91,7	96,3	92,1	86,5	85,0	96,6
egy főre	kg/lév	9,7	10,1	9,2	10,2	10,9	10,4	10,0	10,1	100,0
<i>Gyümölcskészítmények kiskeres- kedelmi forgalma</i>										
befőtt, íz, dzsem	1000 t	35,3	43,0	35,9	36,2	35,7	31,8	30,1	30,5	70,9
egy főre	kg/lév	3,7	4,5	3,9	4,0	3,8	3,3	3,2	3,3	73,3
<i>Gyümölcslevek kiskereskedelmi forgalma</i>										
összesen	1000 t	8,0	16,6	24,6	32,4	41,7	43,0	45,3	55,1	331,9
egy főre	kg/lév	0,8	1,6	2,3	3,0	3,9	4,0	4,2	5,2	325,0
Konzerv zöldség-gyümölcs egy főre	kg/lév	11,9	12,2	10,6	12,0	12,3	11,6	11,0	10,9	89,3

Forrás: Orbánné dr. Nagy Mária: Marketing, piac, verseny – a tartósító ipar példáján. AKI, Budapest, 1987.

*piackutatás* jellege, hatékonysága. A konzerviparban – feltehetően sok más magyar iparághoz hasonlóan – a keresletet felmérő kutatások sajnálatosan nem a jövő igényeinek felmérésére, a kívánatos termékstruktúra kialakítására, hanem a már meglevő termékszerkezet értékesítési lehetőségeinek feltárására, a már gyártott termékek eladhatóságára irányulnak. A felmérések *utólagos* jellegük miatt csupán a jelenlegi struktúra korszerű vagy elavult voltáról adnak információkat, nem nyújtanak alapot a struktúra-fejlesztési döntések megalapozásához. E sajnálatos tény ismeretében kell értékelnünk először a belföldi, majd a külpiaci helyzetkép alakulását.

*Keresleti oldal.* A belföldi kereslet a 70-es évek derekáig emelkedett, ezt követően a kedvező irányú tendencia megállt, sőt, a legtöbb termékcsoporthoz esetében ellenkező irányba fordult. Ezt két tényező, a konzervipari termékeknek a lakossági jövedelmekhez képest magas ára és a háztartási befizetések elterjedése okozta.

A feldolgozott termékek hazai piacán a nyugat-európai tendenciákkal szöges ellentétben álló helyzet alakult ki. A magyar piac úgy vált telítetté, hogy több cikkcsoportból nem jött létre valódi kínálati piac. A fogyasztás mennyiségileg még nem telített, valójában csak a termékekre fordítható vásárlóerő telített.

*Kínálati oldal.* A belföldi kínálat jellemzője, hogy csaknem egészében (90%) hazai termelésből származik. A 10% import pedig nem a választék bővítését szolgálja; döntő többségét a nálunk természeti adottságok miatt nem termelhető áruféleségek (pl. déli-gyümölcsök) alkotják. E jelenség eleve kizárja, hogy az importtermékek versenyzetető szerepe érvényesüljön. Verseny hiányában a vállalatok alapvető érdeke a nagy nyereségtartalmú gyártmányok belföldi piacon való elhelyezése, és a korszerűbb, de esetleg veszteséges cikkcsoportok háttérbe szorítása. E negatív jelenséget erősíti, hogy a kínálatot nem a tényleges kereslet, hanem az állandóan változó szabályozóknak való megfelelés határozza meg. A zöltség- és gyümölcscsökkentések fogyasztásának alakulását az 1. táblázat szemlélteti.

### *Külpiaci versenyképességünk*

Az állami konzervipar értékesítési volumenének 78%-a külföldre irányul. Az összerétekesítés döntő hányada rubel viszonylatú, a konvertibilis piac csupán 12%-kal részesedik az exportból. A relációnkénti értékesítést 1986–1987-ben a 2. táblázat mutatja.

A rubel viszonylatú export értékelésénél vizsgálni kell a *támogatási rendszert*, ami évek óta vitatott kérdés, nemcsak a konzerviparban, de más élelmiszer-ipari ágazatban is. Hosszú évek során jutott el az exporttámogatási rendszer a mai helyzethez, ami alapvetően rossz. Rossz azért, mert nem termékeket preferál, hanem egy, a vállalatok jó vagy rossz munkáján alapuló támogatási rendszer van érvényben. Következő példánk szélsőséges, de mindenképpen egzakt. Míg egy nagy volumenű, viszonylag nyereségesen kalkulálható vegyes darabos savanyúság értékesítése esetén a Budapesti Konzervgyár 93%-os támogatást kap, addig a Debreceni Konzervgyár 162%-os támogatást élvez ugyanerre a termékre! Úgy tűnik, hogy a népgazdaság számára a Budapesti Konzervgyárban előállított termék támogatása kevésbé fontos, mint a Debreceni Konzervgyáré. Ez a támogatási rendszer hátrányosan befolyásolja a vállalatok fejlesztési törekvéseit, termékstruktúra-korszerűsítési döntéseit és piaci magatartását.

## Konzerviparunk értékesítése relációnként 1986–1987-ben

Megnevezés	1986	1987	%
<i>Mennyiségi adatok, t</i>			
Árutermelés	673 268	681 060	101,2
szocialista export	436 061	434 610	99,7
nem szocialista export	77 847	91 455	117,5
Export összesen	513 908	526 065	102,4
belkereskedelmi értékesítés	139,491	155 202	111,3
egyéb értékesítés	23 438	25 399	108,4
<i>Árbevételi adatok, millió Ft</i>			
szocialista export	5 860,1	5 916,2	101,0
nem szocialista export	2 460,0	3 035,6	123,4
belkereskedelmi értékesítés	4 671,5	5 306,0	113,6
egyéb értékesítés	1 932,3	2 215,2	114,6
Értékesítés összesen	14 923,9	16 473,0	110,4

Vizsgálatunk során választ kerestünk a konzervipari termékválaszték kicserélődését meghatározó tényezőkre is. Ezt ebben az ágazatban nem annyira a termékek kicserélődése, mint inkább a csomagolás változása jellemzi. Maga a termék beltartalma hosszú évekig stabil, mert a vásárló ragaszkodik egy adott ízhez, receptúrához, egy adott összetételű salátához, csemegekukoricához vagy készételhez, legfeljebb a csomagolásban kíván korszerűbbet. A csomagolóanyag-ellátás területén tapasztalható hiányosságok – erre a későbbiekben térünk ki – exportképességünkre is hatnak.

Az exportverseny tekintetében különbséget kell tennünk a külkereskedelmi vállalatok és a termelőegységek versenye között. Korábban jellemző volt, hogy a konzervipari termékeket szakosodott külkereskedelmi vállalatok – többnyire a Hongarofruct és a Terimpex – exportálták. Ma már sok profilidegen vállalat is kínál konzerveket a külföldi piacokon. E jelenség megítélése nem könnyű, és nagyon kérdéses, hogy ennek kapcsán javultak-e piaci pozícióink. Sokszor tapasztalható, hogy a külkereskedelmi vállalatok az egymással versenyzés során árletörést, alákínálást alkalmaznak és előfordul minőség- és hitelrontás, márkabitorlás is. Javíthatna a helyzeten, ha egy-egy külkereskedelmi vállalat csak adott piaci szegmensben kínálná áruját, kizárva a lehetőségét, hogy saját maga konkurenciájává váljon.

A termelővállalatok közötti exportverseny az exportjog elnyerése után alakulhatott ki. Az exportjogot két formában gyakorolhatják: vagy egy már meglevő külkereskedelmi vállalaton keresztül, vagy pedig közös külkereskedelmi vállalatot hozhatnak létre. Az utóbbi jelentene tényleges változást, de erre a termelő vállalatok közti együttműködés hiányosságai miatt eddig nemigen került sor. A jelenlegi helyzetben megoldást

jelentene, ha azok a termelővállalatok, ahol a személyi feltételek adottak, és az exportvolumen indokoltá teszi; az önálló exportjogot külkereskedelmi vállalatok nélkül gyakorolhatnák. Konzerviparunk termékszerkezetének átalakítását, külpiazi versenyképességének javulását az eddig említetteken túlmenően több tényező akadályozza.

*A szocialista piacokon* — a volumen tekintetében hatalmas felvevőkészség ellenére a választék iránti kereslet igen szűk. A struktúra hosszú évek óta nem változik, és igen nehéz valamely új terméket elfogadtatni. Egyetlen „újszerű” igény merült fel a Szovjetunió részéről. Nevezetesen, hogy az eddig 5 kg-os kiszerelésű konzervek helyett kisebb, 1-2 kg-os termékeket igényelne. Ehhez viszont nemcsak újfajta csomagolóanyagok kellenének, de szükség lenne új típusú töltőgépekre is, amire jelenleg konzerviparunkban nincs anyagi fedezet. Továbbá a szovjet partner nem hajlandó az így keletkező többlettráfordításokat megfizetni; az új kiszerelésű terméket változtatlan áron kívánja megvenni. A szocialista piacok „konzervatívizmusára” jellemző, hogy külföldi kiállításokon, vásárokon ávente átlagosan 20-30 új termék kerül bemutatásra. A szocialista partnerek körében az érdeklődés minimális, jó ha egyetlen újdonságot sikerül velük elfogadtatni.

*A tőkés export* fokozását akadályozza, hogy hiányzik a minőség javítását szolgáló fejlesztések tőkeigényének fedezete. A szabályozók évenkénti változása nem teszi lehetővé egy átgondolt vállalati stratégia kialakítását. A háttérpar hiányosságai miatt a tőkés partner igényeinek változásaira csak nagyon lassan képes konzerviparunk reagálni, és e lassú átfutási idő miatt sok, jól jövedelmező üzlettől esünk el. Még egy számunkra kedvezőtlen jelenség: a híres nyugati cégek, hírnevük alapján egy közepes minőségű új terméket is könnyen el tudnak fogadtatni, nekünk, magyaroknak mindig valami különlegessel kell megjelennünk a piacon ahhoz, hogy egyáltalán észrevegyék.

A konzervipar jelenlegi termékszerkezetének színvonala alapján és következtében kialakult piaci helyzetkép bemutatását követően vizsgáljuk most meg azokat a főbb tényezőket, amelyek e struktúra kialakulását befolyásolták, illetve befolyásolják ma is! A versenyképesség növekedését biztosító kívánatos szerkezeti változások bekövetkezését gátló hiányosságok — több más ágazathoz hasonlóan — konzerviparunkban is első sorban a következő területeken jelentkeznek:

- alapanyag-ellátás — háttérpar,
- technológiai színvonal, állóeszköz-ellátottság,
- munkaerőhelyzet,
- szervezeti struktúra,
- kooperációs tevékenység.

A felsorolt területeken jelentkező problémák természetesen nem fedik át a hiányosságok kialakulását okozó tényezők teljes körét, elemzésük mégis támpontot nyújthat a szerkezetváltást hátráltató jelenségek megismeréséhez.

### *Alapanyag-ellátás — háttérpar*

A konzerviparban a gyártmány minőségét kétfajta alapanyag, a feldolgozásra kerülő, többnyire mezőgazdasági termék és a csomagolás színvonala határozza meg. Így van ez a legtöbb iparág esetében, de a csomagolás minősége a konzervipar területén kiemel-

kedő fontosságú. Bármilyen ízletes, jó egy áru, nem megfelelő csomagolás híján eladhatatlanná válhat, főleg a konvertibilis piacokon.

A mezőgazdasági alapanyagok beszerzéséről a centralizált irányítás időszakában a Konzervipari Vállalatok Trösztje döntött, meghatározva ezzel — gyakran 5-10 évre előre — a vállalatok termékszerkezetét is. Jelenleg lényegében három csatorna — a nagyüzemek (tsz-ek), a nagyüzem által koordinált kistermelők és a felvásárló szervezetek — között választhatnak a konzervgyártók. A nagyobb önállóságból fakadó előnyök kialakulását hátráltatják a szerződési fegyelem lazaságai, a kockázatvállalás visszautasítása, a túlzott biztonságra törekvés. Mindez gyakran vezet a készletek felhalmozódásához, a veszteségforrások növekedéséhez. A csomagolóanyagok közül az ónozott lemez, a csomagolóüveg és a hullámpapír az a három anyagfajta, amely a legtöbb problémát okozza.

Jó minőségű lemez szinte csak tőkés piacról szerezhető be. A szovjet ónozott lemez ára ugyan 15%-kal alacsonyabb, de a különbség nem a gazdaságosabb gyártás feltételeihez járul hozzá, hanem a minőségi problémák okozta veszteségek kompenzálására szolgál. A csomagolóüveg-ellátást jellegzetes hiánygazdálkodási tünetek jellemzik. Az üvegyipar termelését már nem képes tovább növelni, az importengedélyezés jelenlegi rendszere viszont korlátozza az igényeknek megfelelő behozatalt. Ugyanakkor a vevők több piacon új típusú üvegcsomagolást követelnek, mely követelésnek konzerviparunk jelenleg nem tud megfelelni.

A hullámpapír ellátás problémája nem az előállító kapacitásánál, hanem a papír alapanyag minőségével kapcsolatban merül fel. A papíripar kapacitása tudja követni a konzervgyártók igényeit, de a döntően szovjet import alapanyag sem minőség, sem mennyiség szempontjából nem kielégítő.

### *Technológiai színvonal, állóeszköz-ellátottság*

A 60-as évek fejlesztési törekvései, amelyek a Szovjetunióval és más szocialista országokkal kötött hosszú és középtávú szerződéseken alapulnak, határozzák meg ma is konzerviparunk állóeszköz-ellátottságát, technológiai színvonalát. Az akkori merev termékszerkezet nem kívánt meg konvertálható, struktúraváltást lehetővé tevő berendezéseket, és e sajnálatos tény ma is érezhető az ágazat műszaki színvonalánál. Problémákat vet fel az is, hogy a vállalatok fejlesztési döntései szinte teljesen koordinálatlanok, sok a párhuzamos fejlesztés, miközben létfontosságú korszerűsítések maradnak el. Az állóeszköz-állomány fizikailag és erkölcsileg egyaránt erősen amortizálódott. Korszerű technikát képviselő berendezések vásárlására szinte kizárólag tőkés piacokon lenne mód, erre azonban sem anyagi fedezet nem áll rendelkezésre, sem pedig kellő mértékű együttműködés nem tapasztalható a vállalatok részéről.

A hazai háttérpiar, nevezetesen az élelmiszeripar területén be *nem* következett fejlesztések *tovább rontanak* a helyzeten. Az ágazatok — jelen esetben a gépipar, az élelmiszergyártás és az élelmiszeripar — összekapcsolódását, egymástól való függését figyelmen kívül hagyó iparpolitika ez esetben is érezteti visszahúzó erejét. Az alacsony technológiai színvonal természetesen a konzervipari termékek alacsony feldolgozottsági szintjét eredményezi, és ezzel rontja az ágazat világszínvonalú versenyképességét.

## Munkaerőhelyzet

A fejlődés extenzív szakasza új munkalehetőségeket teremtett, látványos létszámemelkedéssel járt. E növekedés a 70-es évek végén megtorpant, majd a foglalkoztatott létszám stagnálni kezdett. A mezőgazdasági termelés egyidejű felfutása a konzervipari szezonmunkások körét jelentősen csökkentette, ezért a gyártók olyan termékekkel kezdtek foglalkozni, amelyek az egész év folyamán munkaalkalmat biztosítanak. Az időnyomunka visszaállítására napjainkban – a munkanélküliség megjelenése idején – talán újra lehetőség nyílik. A konzervipari dolgozók létszámának alakulását 1970 és 1987 között a 3. táblázat adatai mutatják.

3. táblázat

### A konzerviparban dolgozók létszámának alakulása 1970–1987 között, fő

Létszám	1970	1975	1980	1985	1987
Összesen	32 048	30 800	24 896	21 696	22 556
ebből fizikai	25 230	24 250	20 535	..	19 065

Forrás: KVT- és MÉM Stagek = adatok.

Konzervgyáraink munkaerő-ellátottsága jelentősen különbözik egymástól. A munkaerő-felesleggel rendelkező, főképp vidéki körzetek vállalatai előnyös helyzetet élveznek a fővároshoz és a nagyobb ipari városokhoz képest, ahol az egyéb iparágak elszívó hatása erőteljesebb. A munkaerőgondokat erősíti a konzerviparban általános alacsony bérszínvonal, valamint a relatíve rossz munkakörülmények. A dolgozók szakképzettség szerinti megoszlása igen kedvezőtlen, magas a szakképzettség nélküliek részaránya, ennek megfelelően a szakmunkásoké viszonylag alacsony:

Szakképzettség nélküli	59%
ebből betanított munkás	33%
Szakmunkás	32%
Középfokú végzettségű	6%
Felsőfokú végzettségű	3%

A munkavégzés hatékonysága nem megfelelő, összehasonlítva a fejlett ipari országok azonos ágazataival: az európai tőkés országokban a hatékonysági mutató a magyarországinak 5-6-szorosa, az Egyesült Államokban 8-9-szerese.

A Konzervipari Vállalatok Trösztje 1982. január 1-ig irányította az ágazat tevékenységét. A decentralizáció gondolata már a 70-es évek elején felmerült, de megvalósítására 10 évig kellett várni. A tröszt megszűnésével vállalati hatáskörbe kerültek az olyan döntési területek is, mint a bérgazdálkodás, a műszaki fejlesztés és az exporttevékenység. Több vállalat összeolvadt és az addiginál hatékonyabb gazdálkodást folytat. A decentralizáció hatása az ágazat termszervezetének alakulása szempontjából egyértelműen pozitívan értékelhető. Megerősödtek a vállalatok műszaki-fejlesztési osztályai, a termelőegységek közvetlenebb kapcsolatba kerültek a külkereskedelmi vállalatokkal, lehetővé vált a belföldi értékesítés és az export együttes, komplex kezelése.

A kooperáció területén ezzel szemben a decentralizáció nem hozott előnyös változásokat. Ez úgy értendő, hogy a tröszt idején nem volt érdekellentét a vállalatok között, hiszen minden lényegbevágó döntés tröszti területen született. A vállalati önállóság megteremtése után konzervgyáraink „bezárták kapuikat” a többi gyártó előtt; fejlesztéseiket, piaci információikat igyekeztek eltitkolni. Jelenleg a konzerviparban a termelési és a piaci kooperáció leglazább formái sem fedezhetők fel, és e jelenség a struktúrafejlesztést nagymértékben hátráltatja.

Az eddig elmondottakból világosan kiderül, hogy konzerviparunk problémáinak többsége azonos a népgazdaság egyéb ágazatainak nehézségeivel, és csak nagy anyagi áldozatok árán orvosolható. Mégsem mondhatunk le e szakágazat fejlesztéséről és a hatékonyabb, korszerűbb szerkezet kialakításáról. Élelmiszeriparunk csaknem egésze a fejlesztendő ágazatok közé tartozik, és a konzervipar ezek között kiemelkedő jelentőséggel bír. Érdemes lenne az ismertetett problémákkal és megoldási módozataikkal ágazati szinten foglalkozni. A felsorolt nehézségek kiküszöbölése – és ez nem mindig pénzkérdés –, valamint az erőforrások koncentrációja esetén konzervgyártásunk a népgazdaság prosperáló ágazatává válhat.



## VÁLLALATI VISSZAFEJLESZTÉSEK AZ ANGOLSZÁSZ SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN

Vajon a nyugati cégek milyen feltételek esetén vállalkoznak egyes tevékenységeik feladására, s mely tényezők akadályozzák ebben őket? Bár a tőkés országok gyakorlatában fel sem merül számos olyan korlát, ami a hazai vállalatok visszafejlesztési akcióit gyakran megghiúsítja, sok hasznos következtetés vonható le a tőkés tapasztalatok áttanulmányozása alapján.

A végleges leállítást az angolszász szakirodalom a *divestment, divestiture fogalmakkal* jelöli, ami tartalmazhatja valamely vállalati tevékenység teljes vagy részleges beszüntetése mellett, a mások számára történő eladását is. Nem tárgyalja ugyanakkor e témakör azokat az eseteket, amikor valamilyen oknál fogva a vállalat egésze szűnik meg vagy kerül új tulajdonos kezébe.

A visszafejlesztés vonatkozhat a kutató-fejlesztő, a termelő és az értékesítési (marketing) tevékenység, valamint a nyújtott szolgáltatások bármely területére, érintve az ott lekötött termelési tényezők – eszközök, foglalkoztatottak – sorsát, továbbá a fentiek kapcsán a vállalat szervezetében bekövetkező változásokat.

Az indítékoktól függően a visszafejlesztés *jelentősége* igen különböző lehet egy adott vállalat számára. Felmerülhet például a termékválaszték olyan, viszonylag kismértékű átrostálása, ami a termelőberendezések megváltoztatását nem vagy alig igényli. Sor kerülhet valamelyik üzem, gyár, gyáregység vagy érdekeltség bezárására, avagy éppenséggel a vállalat gazdálkodása szempontjából meghatározó szerepű üzletág megszüntetésére.

A *fő cél* minden esetben a vállalkozásba fektetett tőke jövedelmezőségének fenntartása vagy javítása, amit a cégek a gazdálkodás feltételrendszerében bekövetkező változásokhoz való alkalmazkodással igyekeznek elérni. A *konkrét helyzet*, amely ténylegesen arra készteti a vállalati vezetőket, hogy vállalkozásuk valamely területét adják fel, természetesen nagyon *sokféle lehet*. A kapacitások fizikai vagy erkölcsi előregedése ugyanúgy okot szolgáltathat a fájdalmas beavatkozásra, mint a piac beszűkülése miatt feleslegessé váló kapacitások, a gazdasági környezetet befolyásoló különböző intézkedések, esetleg új típusú gazdasági tömörülések létrejötte stb.

Széles a palettája a vállalati gazdálkodás „*belső*” *problémáira* reagáló visszafejlesztéseknek is. Előfordulhat például, hogy egy vállalat a csőd szélén áll, s csak valamely – esetleg épp a legperspektivikusabb – ágazatának feláldozása – eladása – révén képes a maradék profilok megmentésére. A likviditási problémák mellett lehetséges, hogy a visszafejlesztésre ítélt területek kifejezetten veszteségesek, vagy más üzletágakhoz, termékvonalakhoz képest kevésbé jövedelmezőek, vagy pusztán jövőbeli kilátásaik nem annyira kecsegtetőek. A visszafejlesztés a vállalaton belüli hatékony tőkeáramlás szol-

gálatában áll akkor is, amikor azért kerül sor valamely tevékenység megszüntetésére, mert az ott lekötött eszközök más területen jobban hasznosíthatók, vagy ezáltal megakadályozható az erők szétforgácsolódása. Nem ritka eset, hogy a visszafejlesztési akció egy korábbi hibás beruházási döntés korrekciója.

Hasonlóan szoros a kapcsolat a vállalatok korábbi *be- és összeolvadási kísérletei*, valamint az ezt követő leépítési akciók között. Ilyenkor a felvásárló cég eleve számolhat bizonyos területek megszüntetésével, de utólag is bebizonyosodhat egyes részlegekről, hogy azok nem illeszthetők be a vállalati struktúrába. A vállalatok, illetve azok egyes részlegeinek felvásárlása azonban nemcsak előzménye lehet a visszafejlesztéseknek. A felvásárlások és fúziók ugyanis sokszor a visszafejlesztések legvonzóbb útjai. Amellett, hogy a visszafejlesztések a be- és összeolvadások szándékolt vagy kényszerű következményei lehetnek, biztosíthatják a tevékenység feladásának kivitelezését, s forrásokat is felszabadíthatnak a kívánatos felvásárlások finanszírozására.

### *Érzelmi korlátok*

Bár a tevékenységek beszüntetésének minden esetben racionális indítékai vannak, a nyugati szerzők tapasztalatai azt jelzik, hogy a visszafejlesztéseket mégsem lehet pusztán gazdasági oldalról megközelíteni. Sőt, egyesek szerint nem is ez az elsődlegesen vizsgálendő terület. Valamely tevékenység, termék vagy részleg beszüntetése ugyanis erősen *érzelmi töltésű döntéseket* igényel. Egyrészt azért, mert a döntéshozó vezetők általában bizonyos fokig azonosulnak részlegükkel, az általuk irányított feladatokkal, s így eleve nehezen mondanak le azokról. (Különösen így van ez, ha a visszafejlesztést követően nem látják biztosítva pozíciójukat a vállalatnál.) A visszafejlesztésekkel kapcsolatos tartózkodást az is indokolja, hogy az ilyen jellegű döntések általában a sikertelenség, a vereség érzetével kapcsolódnak össze. A vezetők büszkesége, tekintélye szenved csorbát, s valamely terület feladása számukra általában az elkövetett hibák beismerését jelenti.

Ezért tipikus reagálás, hogy sok vállalati vezető egyszerűen *nem vesz tudomást* a probléma létezéséről. Vonakodik az adatok korrekt elemzésétől, hogy ne kelljen elfogadnia az azokból adódó következtetéseket. Ha mégis elkerülhetetlen, hogy egyes területek gyenge teljesítménye felszínre kerüljön, akkor a cég mindent elkövet azok megmentéséért, vállalva azt is, hogy emiatt egy későbbi időpontban már szükségszerűen bekövetkező visszafejlesztés sokkal nagyobb áldozatokat követel. A szakirodalom felhívja a figyelmet arra, hogy különösen az idősebb vezetők esetében, illetve az igazgató tanács tagjainak érdekszférájába tartozó tevékenységek területén áll fenn a mindenáron való „megmentés” veszélye. A tapasztalatok szerint azonban hasonlóképpen nehéz olyan részleget feladni, amelyet valaha a legfelső vezető személyesen irányított, amelyik a cég indulásának alapját képezte, illetve amely valamiképpen összefonódott a vállalat nevével, a róla kialakult képpel.

A sikertelenség, a bukás érzete megnehezíti a visszafejlesztések tanulmányozását is – mutatnak rá a kérdést vizsgáló szerzők –, mivel a felső vezetők még akkor is nehezen bírhatók rá, hogy egyáltalán beszéljenek ilyen jellegű akciókról, ha azok évekkel korábban játszódtak le. Hasonló magyarázata van a témával kapcsolatos írásos anyagok

szűkösségének. A döntéseket általában szűk körben hozzák, esetenként a szakapparátus bevonása nélkül, így azokról nincs vállalati belső levelezés sem. A legtöbb információt az érintett vezetők fejben tartják, és amennyire lehetséges, bizalmasan kezelik. Emiatt az egyes akciók előkészítésének, a döntések szakmai megalapozásának utólagos *felderítése igen nehéz*. Még inkább érvényes ez az éppen zajló vagy a nemrégiben végrehajtott visszafejlesztésekre. Csak vázlatos, szóbeli közlésekre lehet a kutatás során hagyatkozni, amelyek ráadásul olyan személyektől származnak, akiknek az ügygel kapcsolatos objektivitása eleve megkérdőjelezhető. A kevés és nehezen hozzáférhető dokumentum a kutatók szerint arról tanúskodik, hogy a visszafejlesztések negatív hatásainak egy részét kiküszöbölni hivatott *titkolózás* az elkészített *elemzések mélységének, szakszerűségének rovására megy*, s így sok esetben a visszafejlesztési akciók „amatőr” szintű megvalósításával jár.

Ahhoz, hogy valamely tevékenység beszüntetése egy vállalat életében a „normál” döntések közé kerüljön, az említett érzelmi kötődéssel feltétlenül számolni kell. Előfordulhat tehát – s a gyakorlati tapasztalatok nagy számban ezt támasztják alá –, hogy csak a *vezetőség lecserélése* esetén válik lehetővé az objektív értékelés, illetve az ebből adódó konzekvenciák levonása. Az új vezetőket már nem terheli a felelősség a múltbeli hibás döntésekért, s az is lehetséges, hogy több tapasztalattal rendelkeznek e téren.

### *A visszafejlesztések szerepe a vállalati tervekben*

Mivel a visszafejlesztést érintő döntések gyakran meghatározóak a gazdálkodás sikere szempontjából, ugyanakkor érzelmi vonatkozások miatt fennáll a veszély elodázásukra, ráadásul a döntéshozók e területen sokszor kevés tapasztalattal rendelkeznek, a vállalatoknak sokoldalú, részletes tervekkel kellene rendelkeznie a visszafejlesztésekre. A témakört elemző publikációkból azonban az tűnik ki, hogy a nyugati cégek esetében sem ez a helyzet.

A legtöbb vállalatnak ugyanis *nincs* speciálisan a visszafejlesztést érintő, *kidolgozott politikája*. Ha van is valamilyen utalás a tervekben e témakörre, általában azok a tevékenységek tervezett beszüntetésének csupán néhány aspektusát ragadják ki, így például a foglalkoztatás kérdését vagy a piaci kapcsolatokat.

A kérdést elemző kutatók szerint azonban, ha a vállalati stratégiát tartalmazó hosszú távú tervek körvonalazzák azokat a területeket, amelyekről a cég időközben vissza kíván vonulni, *megtakaríthatók az ezek életben tartására irányuló hiábavaló erőfeszítések*. Sőt, a vállalatnak lehetősége nyílik arra, hogy időben felkészüljön a visszafejlesztés kapcsán kieső jövedelmek más módon való pótlására. A tervek alapján megtartani kívánt tevékenységek, illetve termékkörök esetében a cég *megelőzheti azok leszállását*, versenyhátrányba kerülését, ami egy későbbi időpontban sokkal nagyobb összegeket emésztene fel, ha egyáltalán megoldható lenne. E tervek segítségével – amennyiben időben felismerik a helyzetet – csökkenthető az elkerülhetetlen visszafejlesztések száma is.

Összességében tehát az akciók előzetes megtervezése az alapos felkészülésre és a lehető legkisebb áldozatokkal járó tényleges visszavonulásra ad módot. Mindamellet –

figyelmeztetnek a szerzők – a stratégiai terveknek kellően rugalmasnak kell lenniük ahhoz, hogy a vállalatok irányítói átértékelhessék korábbi álláspontjukat, ha a piaci helyzet, a versenytársak viselkedése vagy más figyelembe vehető tényezők váratlanul megváltoznak.

A szakirodalomban ismertetett esettanulmányokban a cégek stratégiai terve gyakran nem vagy nagyon *kevésbé látott el* olyan funkciót, ami a vállalatok visszafejlesztési feladatait megkönnyíthette volna. A tapasztalatok szerint sok stratégiai terv *semmiféle útmutatást nem tartalmazott* a megszüntetendő területekre vonatkozóan. Vagy azért nem, mert a cég vezetői egyszerűen nem ismerték fel az erre utaló helyzeteket, vagy pedig annyira újak voltak a vállalat termékei, modernek a felszerelések, biztosak a piaci pozíciói, hogy egyetlen területen sem volt kérdéses a folytatás. Más megfigyelt esetekben – bár a cégeknek nem volt előre kialakított terve a visszavonulásra – előfordult, hogy a vállalatok szórványos tapasztalatokat, így némi gyakorlatot már szereztek a visszafejlesztések terén. Ugyancsak volt példa arra is, hogy egyes vállalatok formalizált terv hiányában is kialakítottak egy *összefüggő cselekvési rendszert* a visszafejlesztéssel kapcsolatos problémák kezelésére. Más esetekben előfordult, hogy hiába volt a vállalatnak kidolgozott visszafejlesztési terve, a szervezeten belül nem vették azt figyelembe. Természetesen a megfigyelt vállalatok között akadt néhány olyan is, ahol jól hasznosították a stratégiai tervben lefektetett visszafejlesztési elgondolásokat.

Ha a visszafejlesztési elképzeléseket a stratégiai tervezés során nem fogalmazzák meg explicit módon, s így azok csak „hallgatólagosan” léteznek, az magában hordja annak veszélyét – mutatnak rá a szakértők –, hogy az elgondolásokat *eltérő módon értelmezik* a vállalat irányításának különböző szintjein és területein. Ez megnehezíti, hogy visszafejlesztési akciók a cég átfogó érdekét szolgálják.

### *A visszafejlesztés lépései*

Hogyan is *tervezhető meg*, ha egyáltalán lehetséges, a rendkívül sok egyedi körülmény figyelembevételét igénylő visszafejlesztési folyamat? A témával foglalkozó szakértők többsége egy többé-kevésbé hasonló, kissé idealizált modellt vázolt fel. Általában *négy fázisra* bontják a döntéshozatali folyamatot. Az első lépés a visszafejlesztés esetleges szükségességének észlelése, ezt követi az értékelő-elemző szakasz, a különböző szempontok mérlegelése után a döntés meghozatala, végül a döntés eredményétől függő megvalósítás.

A legtöbb szerző lényegében a *megtartás–megszüntetés* döntési alternatívájára szűkíti le a visszafejlesztés problematikáját. Ennek megfelelően a vállalatnak arról kell döntenie, hogy egy adott területen lekötött erőforrásait változatlan formában és helyen használja-e fel, vagy új befektetési lehetőségeket keressen az eredeti területről visszanyert erőforrások számára.

A sikeres és sikertelen visszafejlesztési akciók tanulságait elemző írások egybehangzóan állítják, hogy a visszafejlesztések végrehajtásának *két legfontosabb mozzanata*: az esetlegesen beszüntetendő területek kiszűrése, illetve a döntés kimenetelét meghatározó mérlegelés, elemzés.

A potenciális jelöltek megtalálására sokféle jelzés, adat, mozzanat hívhatja fel a

megfelelő „érzékenységgű” vezetők figyelmét. E jelzések pusztán arra valók, hogy hatásukra a vállalat áttekintse valamely területe helyzetét, teljesítményét, a jelöltek sorsáról azonban e jelzések alapján *még nem lehet dönteni*. Az utóbbi ugyanis általában sokkal munka- és pénzigényesebb elemzéseket követel, bár kétségtelen, hogy a figyelemfelkeltést szolgáló mutatók a részletes elemzések során is jól hasznosíthatók.

A vezetés figyelmét a leggyakrabban a jövedelmezőség romlása, illetve a várakozásoktól elmaradó alakulása, a fedezeti mutatók ártrendeződése irányítja a visszafejlesztendő területre, amelyek általában az értékesítési, illetve ártrendek átalakulásának, a költségszerkezet módosulásának vagy egyéb tényezők hatásának a következményei. A vizsgálódások a már bekövetkezett vagy várható változások értékelésekor gyakran indulnak ki a termékek, illetve üzemek életgörbéjének, életciklusának elemzéséből. Más esetekben a gazdasági környezet különböző impulzusai váltják ki az első visszafejlesztési kezdeményezéseket. Ilyen hatása lehet például bizonyos kormányzati lépéseknek, a vállalat részvényei iránti kereslet megváltozásának, egy konkrét felvásárlási javaslatlall fellépő versenytársnak stb.

A jelöltek kiválasztását nagyon *különböző formájú és tartalmú jelzések* segítik elő aszerint, hogy a majdani visszafejlesztés egy gyenge teljesítményű terület kiszűrését, a tőke jobb értékesülését biztosító átcsoportosítását szolgálja, vagy a cég pénzügyi zavarainak enyhítése, feloldása a cél.

A szakértők szerint igen *nagy eltérések* tapasztalhatók a *vállalatok között* az említett jelzéseket biztosító rendszer kiépítettsége, illetve hatékonysága tekintetében. Az empirikus vizsgálatok arra utalnak, hogy vannak olyan cégek, ahol a „riasztólövések” időben dörögnek el, s így mód van a lehetőségek végiggondolására, az esetleges ellenlépések megtételére. Máshol a figyelmeztetések túl későn vagy csak elvélve érkeznek, ami a szükséges elemzések elmaradását vonja maga után, esetleg sok energiát felemészítő, felesleges vizsgálódásokhoz vezet.

A leggyakoribb probléma az, hogy *az információk késve jutnak el* a vállalatokhoz, s ott nem a megfelelő irányítási szintekre érkeznek. Előfordul, hogy tartalmuk ellentmondó, s általában igaz, hogy *nem eléggé „jövőorientáltak”*, azaz csupán a már lezajlott eseményekről tájékoztatnak. A jelzőrendszerek e hiányossága elsősorban arra vezethető vissza, hogy a jelzéseket többnyire az eredetileg más célokra létrehozott tájékoztató, illetve információs rendszerek csak „másodállásban” szolgáltatják. Így egy visszafejlesztendő területre például a hosszú távú tervek aktualizálása, az éves mérlegkészítés, a veszteséges vagy alacsony jövedelmezőségű termékek helyzetének áttekintése, a vállalkozás különböző területein elért teljesítmények összehasonlítása, a beruházások értékelése irányíthatja rá a figyelmet.

A publikációk beszámolnak néhány olyan *módszerről*, amelyek előmozdíthatják a visszafejlesztendő területek felismerését. Ezek alkalmazása különösen kívánatos lehet azoknál a vállalatoknál, ahol a stratégiai tervben nem szerepelnek megfelelő súllyal a visszafejlesztések, illetve ahol a jelzőrendszer kiépítetlen.

A javaslatok szerint az a legkézenfekvőbb megoldás, ha a cégnél olyan bizottságot hoznak létre, amelyik az egyes termékek, profilok *rendszeres felülvizsgálata* során szűri ki a visszafejlesztés szempontjából szóba jöhető területeket. Eredményes lehet továbbá a vezetői *információs rendszer olyan átalakítása*, amely a tevékenységek feladására figyelmeztető jelzéseket is beépíti a rendszerbe, s azokat a megfelelő vezetési szintekre

továbbítja. Sor kerülhet a vezetők *ösztönzési rendszerének megváltoztatására*, ha az korábban kizárólag az értékesítés, illetve a jövedelmezőség rövid távú növelését mozgította elő, figyelmen kívül hagyva a különböző területeken lekötött tőke felhasználásának, befektetésének hatékonyságát. Végül a javasolt módszerek között szerepel az a megoldás, amikor a vállalat már az *új termékek elfogadásakor* figyelembe veszi a visszafejlesztés majdani lehetőségeit, ily módon könnyítve meg a kérdés későbbi felfelvetését.

### *A visszafejlesztési döntések megalapozása*

A visszafejlesztésre kijelölt területek sorsát végső soron egy olyan vizsgálat dönti el, amely megvonja a tervezett akció pozitív és negatív hatásainak mérlegét. Számos publikáció foglalkozik a döntést megalapozó elemzések módszereivel, vizsgálja azok tartalmát, összegyűjtve az e téren szerzett tapasztalatokat.

A szakértők szerint a vállalatoknál távolról sem kapott akkora figyelmet a visszafejlesztési döntések megalapozása, mint például az új vállalkozások megkezdésének mérlegelése. Holott sokszor ugyanazok a vezetők döntötték el és hajtották végre egy-egy terület, illetve tevékenység visszafejlesztését, mint akik az új beruházásokat kezdeményezték és jóváhagyták. Egyesek szerint kifejezetten *hiányoznak* a régi projektek értékelését megkönnyítő *módszertani útmutatók*. Nem véletlen tehát, hogy a gyakorlatban jó néhány esetben kvalitatív ítéleteken alapuló alkalmi döntések határozzák meg egy-egy termék, egység, illetve részleg sorsát a vállalatoknál.

Kétségtelen, hogy a döntésekbe esetenként bevont vagy bevonható szűk körű vezetőgárda ideje nagyon korlátozott, miközben a visszafejlesztési döntések racionális voltát eldönteni csak rendkívül sok, gyakran nehezen megszerezhető információ birtokában, bonyolult és időigényes elemzési eljárások útján lehetséges. Ennek ellenére a témát vizsgáló szerzők fontosnak tartják néhány javaslat megiszívlelését.

Az értékelést lehetőség szerint *több lépésben* ajánlatos elvégezni. Először a kiszemelt terület *megtartását biztosító megoldásokat* célszerű számba venni, megvizsgálva, hogy az egyes módzatok mekkora jövedelmezőséget ígérnek, a feltételezett eredmények milyen befektetések árán érhetők el, valamint az akció mekkora kockázattal jár. Érdemes kitérni arra is, hogyan érinti a szóban forgó megoldás a cég külső kapcsolatait, környezetét, magát a vállalati politikát, illetve vállalaton belül a többi részleg működését, eredményeit.

Hasonló szempontok figyelembevételével történhet a következő lépésben a lehetséges *visszafejlesztési változatok* értékelése, amelynek során az egyes változatok végrehajtásának módzatát, időzítését, feltételezett akadályait, valamint az egyes esetekben felszabadítható és ismételten hasznosítható termelési tényezőket veszik számba. Ezután kerülhet sor annak vizsgálatára, hogy milyen lehetőségek nyílnak a visszafejlesztés révén *felszabaduló eszközök befektetésére*. Az új lehetőségek feltérképezésénél tipikusan előforduló hiba – vélik a szakértők –, hogy a vállalatok csak saját ágazatukban gondolkodva keresik a lehetséges megoldásokat.

Az elemzés utolsó lépése az átvizsgált megtartási és visszafejlesztési módzatok kö-

zül a *legelőnyösebbnek talált változatok* pénzügyi, valamint nem anyagi vonatkozásainak *összevetése*, az optimális megoldás kiválasztása.

Természetesen egy kisebb horderejű visszafejlesztési döntés előtt, illetve ha nincsenek valóságos variánsok, nincs szükség a hosszadalmas elemzési eljárás minden lépésére. A publikációkból azonban az tűnik ki, hogy a nyugati cégek gyakran olyankor is eltekintenek az elemzés körülmekintő elvégzésétől, amikor erre szükségük lenne. Ebből adódóan számos olyan *gyakorta elkövetett hibáról* számolnak be a cikkek, amelyet a nagyvonalúan tájékozódó vállalatok vétettek akcióik végrehajtásakor. Többek között tipikus probléma, hogy a vezetés súlyosan *alábecsüli az adott üzletágban maradás pótlólagos forrásigényét*, valamint a szükséges eszközökhöz megfelelő időpontban való hozzáférés nehézségeit. Ugyancsak gyakori, hogy a vállalatok rosszul becsülik meg a visszafejlesztés végrehajtása után *felszabaduló eszközök nagyságát*, típusát, s így az újabb vállalkozások forrásszükségletének megállapításakor eleve helytelen adatokból indulnak ki.

### *A visszafejlesztés vizsgálatának gyakorlati problémái*

A visszafejlesztéseket vizsgáló szakemberek beismerik, hogy a pozitív és negatív hatásokat lelkiismeretesen mérlegelni szándékozó vállalatok vezetői az elemzés során számtalan gyakorlati problémával találják szembe magukat. A nehézségek *a felszínen mérési problémaként jelentkeznek*, valójában gyökerük a vállalat teljes irányítási és gazdálkodási rendszerét behalózza.

A döntések – így a visszafejlesztési, illetve piacról történő kilépési döntések – helyessége erőteljesen függ attól, hogy a vállalat *információs rendszere milyen adatokat képes az elemzéshez biztosítani*. A publikációk tanúsága szerint meglehetősen nagy eltérések vannak az egyes visszafejlesztésre vállalkozó cégek könyvviteli-gazdálkodási rendszere által szolgáltatott információk köre, mélysége és megbízhatósága között. A *könyvviteli rendszerek* sokszor saját tehetetlenségük folytán *lemaradnak* a piaci viszonyok változásával összhangban módosuló tevékenységek számbavételi igénye mögött, és sok vállalatnál nem tudnak megfelelni a jövőorientált vizsgálatok információigényének.

Az elemzőknek megalapozott *becslésekre van szükségük* a kijelölt terület, illetve tevékenység megtartása esetén várhatóan fellépő költségekről, valamint a jövőben feltételezhetően elérhető jövedelmek, bevételek nagyságáról, továbbá a megszüntetés nyomán felszabaduló – ám a visszafejlesztési kiadásokkal csökkentett – ismételt befektethető források mértékéről. Mindehhez olyan hosszú távú értékesítési előrejelzésekre, esetleg a várható élettartam becslésére, van szükség, amelyek – többek között például a berendezések, a munkaerő, valamint a piaci hálózat vonatkozásában – útba igazítanak az addicionális tőkeigényről. A kalkuláció elkészítéséhez a szükséges tőkék jelen-, illetve jövőbeli értékére is becslésekkel kell rendelkezni.

A kiszemelt területek életképességének megítélését nyilvánvalóan *nem kizárólag pénzügyi adatok* teszik lehetővé. Kevés cégnek van azonban naprakész információs rendszere a piacról, a versenyhelyzet alakulásáról, a várható kilátásokról, s emiatt a becslések gyakran más – másodlagos – forrásokból származó ismereteken alapulnak.

Az információk terén tapasztalt hiányosságok káros hatását felerősíti, hogy az általában olyan vezetők munkáját hátráltatja, akik eleve kevésbé járatosak a visszafejlesztést érintő kérdésekben.

Különösen sok gondot okoz az elemzések során a *tőké*k már említett „*időértékének*” *figyelembevétele*. *Előfordulhat* például, hogy az évek során ráfordítások válnak szükségessé a kérdéses terület életben tartásához, s az is elképzelhető, hogy a visszafejlesztést követően a tőke csak fokozatosan, részletekben szabadítható fel. Ilyen esetekben a kalkuláció elkészítéséhez elengedhetetlen a tőke értékének megfelelő „*időzítése*”, azaz a nettó jelenérték vagy a diszkontált bruttó jövedelem számításának alkalmazása.

Mivel gyakori a visszafejlesztések *költségeinek alábecsülése*, célszerű ezeket gondosan számba venni. Kiadásokat jelent például a kapacitások leszerelése, átalakítása, a bérletek felmondása; a foglalkoztatottak elbocsátása-áthelyezése kapcsán jelentkező végkielégítés, nyugdíj, átképzési támogatás, áttelepülési segély stb.; valamint a szerződéses kötelezettségek megszegése folytán adódó sokféle kifizetés.

Nem minden esetben könnyű a kijelölt területen *lekötött tőke értékének* felbecsülése sem. A visszafejlesztendő tevékenység, illetve üzletág által érintett eszközök eladási árának kalkulálásához nem nyújt elegendő alapot sem a beszerzési ár, sem a számított amortizációt figyelembe vevő könyv szerinti érték. Ajánlatok bekérésére pedig nincs mindig mód. A kalkulációban azonban a mindenkor piaci értéknek kell szerepelnie, aminek megállapítását az időközben felmerült vissza nem térülő kiadások, rendkívüli bevételek, a piac aktuális helyzete és még sok más tényező alakítja. A nagy értékű, specializált eszközök esetében, amelyek gyakran csak az adott üzletágban, esetleg helyhez kötötten használhatók, különösen nehéz a becslés. Hasonló akadály lehet, ha a technológiai sajátosságok miatt nincs mód a kapacitások fokozatos leépítésére, de problémát okozhat az eszközök életkora, az amortizálódáshoz szükséges időtartam figyelembevétele a kalkulációnál.

Bonyolítja a vállalati ráfordítások és hozamok megítélését a visszafejlesztendő és a megtartani kívánt területek közötti sokféle *kölcsönhatás és keresztkapcsolat*. A nehezen számszerűsítható tételek közé sorolhatók például a vállalati központ által biztosított szolgáltatások költségei, a közösen használt erőforrások, a nagyobb volumenű rendelések, illetve az árukapcsolás révén elért árengedmények a nyersanyag- és más beszerzéseknél, az értékesítési csatornák közös használata következtében egyes termékekre jutó alacsonyabb disztribúciós költségek, valamint a vállalat irányítási-igazgatási költségeinek módosulásai. A vállalatok különböző területeinek pénzügyi-ellenőrzési adatait gyakran csak nagyobb üzleti csoportokra számolják ki, s így előfordulhat, hogy a közös profitcentrumba tartozó termékek, illetve tevékenységek helyzetére vonatkozóan nincsenek megbízható adatok.

Mindezek mellett számolni kell a *vertikális integráció* vállalaton belül és kívül kialakult rendjének *megzavarásával* is. Célszerű felmérni például, hogyan alakul a visszafejlesztésre ítélt területhez kiegészítő módon kapcsolódó részlegek teljesítménye. Előfordulhat, hogy a cég visszafejlesztésre nem javasolt területein felesleges kapacitások jönnek létre, de elképzelhető az is, hogy hasonló funkciót teljesítő – esetleg helyettesítő terméket gyártó – részlegek bizonyos fókig átveszik a kieső terület szerepét.

A becslések elkészítésekor szintén sok nehézséget okoz *megtalálni az állandó költ-*



ségek különböző területekre való *terhelésének ideális módját*. Sokszor ugyanis irreális adatokat eredményez, ha a vállalatok a szokásos módon vetítik a normaóra, a gépóra vagy a közvetlen anyagfelhasználásra a költségeket. További problémát jelent a vállalaton belüli *elszámoló árak megfelelő kezelése*. Jelentős torzítást vihet ugyanis a kalkulációba, amikor a visszafejlesztés szempontjából kérdéses terméket a cégen belül használják fel, s megfelelő piaci ár hiányában nincs biztos vonatkoztatási alap a belső átadási ár realitásának ellenőrzéséhez.

A visszafejlesztési döntések meghozatalakor a vállalati vezetőknek könnyebben-nehezebben számszerűsíthető tényezők mellett sokféle *stratégiai szempontot* is mérlegelniük kell. Így többek között célszerű, ha a döntéshozók megvizsgálják, hogyan befolyásolja az adott piac elhagyása, illetve a szóban forgó tevékenység feladása a vállalatról kialakult összképet, megmaradó termékeinek-szolgáltatásainak piaci helyzetét, a szállítókkal, felhasználókkal, illetve a vevőkkel kialakított kapcsolatait, valamint a cég pénzügyi megítélését. Az egyszeri nagy veszteség elszenvedése – vélik a téma elemzői – például számottevően ronthatja a vállalat pozícióját az akvizitorok szemében. Szintén a termelés fenntartását indokolhatják különböző társadalmi elvárások, ezen belül főként foglalkoztatási szempontok. A vállalati oldalról egyébként kíváncsiaknak mutakozó visszafejlesztési döntések meghozatalának útját állhatja a munkalehetőségek számottevő csökkenése ellen tiltakozó helyi közösségek befolyása, ereje, különösen személyi összefonódások esetében. Elkerülhetetlen továbbá az aktuális gazdaságpolitikai elképzelések, az állami szerepvállalás kérdéseinek végiggondolása. Az állam a végső döntést számos módon – így konjunktúra-szabályozó, tulajdonosi, megrendelői, valamint foglalkoztatáspolitikát irányító szerepkörében – befolyásolhatja. Különösen fontos szerepe lehet a kormányzati programok megpályázása útján szerezhető támogatásoknak.

### *Visszafejlesztési stratégiák*

A vállalati vezetés a visszafejlesztési döntés meghozatala után is számos *nehézséggel* találja magát szemben. A legproblematisabb, így a *legtöbb figyelmet és energiát* lekötő kérdések közé tartozik például az akció megfelelő időzítése, a tőkejavak értékesítésének lebonyolítása, a készletek leépítése, a kulcsfontosságú emberek megtartása, a feleslegessé vált munkaerő elbocsátása, a vállalat más területein foglalkoztathatók áthelyezése, a termelékenység elfogadható szinten tartása a „lecsengő” periódusban, a felmerülő jogi bonyodalmak elrendezése, valamint a vállalatról kialakult kép védelme, a szállítókkal, illetve felhasználókkal kialakított kapcsolat ápolása.

Különösen sok publikáció foglalkozik a piacról való *kivonulás stratégiájának* megtervezésével, a versenytársak várható reagálására való felkészüléssel. Tekintettel arra, hogy a hanyatló iparágak esetében különösen nehéz a piacról való kilépés, sokan koncentrálnak erre a kérdésre.

A szakirodalom szerint a hanyatló iparág termelői elvileg *négy alapvető stratégia közül választhatnak*. Ezek közül három – a „megtapadás a piaci részekben”, a „szűretelés” és a „gyors kivonulás” – különösen szorosan kapcsolódik a visszafejlesztés problémájához, bár céljaik és következményeik nagyon eltérőek lehetnek. A negyedik –

a „vezető szerepre törekvés” – stratégiája sikeres megvalósítása esetén nem jár együtt visszafejlesztéssel; sőt követőitől gyakran jelentős további beruházásokat, fejlesztéseket követel.

A „*piaci résekben való megtapadás*” stratégiáját választó cégek is eszközölnék új beruházásokat, ezzel egyidejűleg azonban vállalkozásuk más részéről igyekeznek a befektetett eszközöket kivonni annak érdekében, hogy a kiválasztott szegmenseken erősíthessék pozícióikat. Valamiféle *súlypontáthelyezést* valósítanak tehát meg, miközben abban bíznak, hogy korábbi piaci jelenlétük következtében versenytársaiknál jobban képesek megítélni a kereslet alakulásának, illetve a technika fejlődésének tendenciáit, nem is beszélve a már megszerzett ismereteikből, kapcsolataikból, valamint hírnevükből eredő versenyelőnyről.

A „*szüretelés*” lényegében olyan *lassú visszafejlesztést* takar, amelynek során – felkészülve az elkerülhetetlen kivonulásra – a cég a lehető legtöbb befektetett tőkét igyekszik kivonni az adott üzletágból. Eközben azonban ügyel arra, hogy a terület folyamatos működése ne akadjon meg, a vállalat minden lehetséges forrást visszatart az adott részlegtől. Így bevételeinek növelése érdekében lehetőség szerint minimalizálja a szóban forgó részleg fenntartási, kutatási és értékesítési költségeit. E stratégia lehetővé teszi, hogy a visszafejlesztés egy ideig rejtve maradjon a cég versenytársai, részvényesei, dolgozói, valamint a pénzügyi szakértők előtt. A képződő jövedelmek folyamatos kivonásával a *visszafejlesztés költségei hosszabb időszakra oszthatók el*, miközben a vállalat korábbi hírnevéből él. Előfordulhat, hogy csökkenti modelljeinek számát, szűkíti értékesítési csatornáit, elutasítja a kedvezőtlenebb ajánlatot tevő vásárlókat, valamint romlani engedi szerviztevékenysége színvonalát.

Nem ritka, hogy a „csendes” leépítést a vállalat pusztán *kivárásként alkalmazza* olyan esetekben, amikor nem biztos a dolgában, azaz megfelelő információk hiányában még nem képes dönteni a visszafejlesztés kérdésében. A szakértők szerint azonban ilyen helyzetben a „szüret” nem jó stratégia, mert gyakran akkor is az adott részleg elhalásához vezet, ha ez a cégnek már nem áll szándékában. A publikációkból az tűnik ki, hogy e politika különösen akkor alkalmazható sikerrel, ha a lekötött eszközök nehezen konvertálhatók, vagyis nincs más jövedelmezőbb megoldás a visszafejlesztésre, mint az eszközök selejtezésig való „kiszípolozása”. Veszélyezteteti azonban a bevételek optimalizálását, ha a „szüretelő” stratégiát alkalmazó vállalat nem rendelkezik olyan múltbeli piaci vagy egyéb erővel, amire a csendes visszavonulás során támaszkodhat. Ilyenkor például a minőség romlása vagy a reklám elhanyagolása a tervezettnél jóval előbb kiválthatja az értékesítés ugrásszerű csökkenését, s ekkor nincs lehetőség a választott politika végigvételére, mert a versenytársak elhalásszák a megrendeléseket. Ugyancsak nem járható út a „szüretelés” olyan területeken, ahol a berendezések működtetése állandó megújítást kíván.

A hanyatló iparágból való kilépés legradikálisabb módja az azonnali megszüntetés. A „*gyors kivonulást*” választó cégek számára a tevékenység késedelem nélküli beszüntetése eredményesebbnek tűnik, mint a késleltetetten megvalósított bezárás. Minél korábban kerül ugyanis eladásra az adott üzlet, a potenciális vevők annál bizonytalanabbak a kereslet várható alakulásának megítélésében. Bár a korai eladás az eladó számára is kockázattal jár, az idő előrehaladtával mindenképpen a vevők pozíciói javulnak. A korai kivonulás alapos megtervezésével azonban jelentősen csökkenthetők az

üzletből való kilépés korlátai. Az említett stratégia *kulcskérdése* tehát a *megfelelő időzítés*. Részben ettől, részben pedig a vállalkozás jellegétől függ, hogy milyen eredményesen és milyen módszerrel hajtható végre a visszafejlesztés.

Egyes szerzők külön kitérnek az *állami vállalatok* hanyatló iparágakban való *viselkedésére*. Megállapítják, hogy az amúgy is alacsony árakat leszorítva gyakran hozzájárulnak a verseny éleződéséhez, mivel nem kényszerülnek rá a piac elhagyására. Tetteiket nem kizárólag üzleti megfontolások vezérik, mesterséges életben tartásuk pedig gyakran tovább rontja a hanyatló ágazat egészének profitkilátásait.

## IRODALOM

1. Alexander, R. S.: The Death and Burial of „Sick” Products Journal of Marketing, 1964. április, 1–7.
2. Caves, R. E.–Porter, M. E.: Barriers to Exit. In: Masson, R. T.–Qualls, P. D. (eds): Essays on Industrial Organization in Honour of Joe S. Bain. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1976, 39–69.
3. Caves, R. E.–Porter, M. E.: From Entry Barriers to Mobility Barriers Conjectural Decision and Contrived Deterrence to New Competition. The Quarterly Journal of Economics, 1977, No 2. 241–261.
4. Christensen, H. K.–Cooper, A. C.–Dekluyver, C. A.: The Dog Business: A Re-examination. Business Horizons, 1982, No 6. 12–18.
5. Davis, J. V.: The Strategic Divestment Decision. Long Range Planning, 1974. február, 15–18.
6. Hamermesh, R. G.–Silk, S. B.: How to Compete in Stagnant Industries. Harvard Business Review, 1979. szeptember–október, 161–168.
7. Harrigan, K. R.: Strategies for Celining Businesses. Lexington Books, D. D. Heath and Company, Lexington, Massachusetts, Toronto, 1980, 1–51. és 367–407.
8. Harrigan, K. R.–Porter, M. E.: End-game Strategies for Declining Industries. Harvard Business Review, 1983. július–augusztus, 111–120.
9. Hayes, R. H.: New Emphasis on Divestment Opportunities. Harvard Business Review, 1972. július–augusztus, 55–56.
10. Hutchinson, A. C.: Planned Euthanasia for Old Projects. Long Range Planning, 1971. december, 17–22.
11. Lovejoy, F. A.: Divestment for Profit. Sponsored by the Financial Executives Research Foundation, 50 West 44-th Street, New York, N. Y. 10036, 1971.
12. Porter, M. E.: Please Note Location of Nearest Exit. California Management Review, 1976, No 2. Winter, 21–33.
13. Porter, M. E.: Competitive Strategy. The Free Press, Collier Macmillan Publishers, 1980, 254–274.
14. Rafferty, J.: Exit Barriers and Strategic Position in Declining Markets. Long Range Planning, 1987, No 2. 86–91.
15. Schmenner, R. W.: Every Factory Has a Life Cycle. Harvard Business Review, 1983, No 2. 121–128.
16. Wallender, H. W.: A Planned Approach to Divestment. Columbia Journal of World Business, 1973 Spring, 33–37.

## NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

### NAPJAINK MARKETINGJE ÉS AZ EGK 1992-ES KIHÍVÁSA

#### Beszámoló az ESOMAR 1988. évi kongresszusáról

Az ESOMAR\* Lisszabonban tartotta 41. kongresszusát, amelyen közel 900 szakember vett részt. Az elmúlt évekhez képest ismét nőtt a tengerentúlról érkezettek aránya: a szakmai seregszemle egyre inkább kibővül a nem európai térségek marketing eredményeinek, problémáinak számbavételével is. Ez érthető, hiszen az európai nagyvállalatok üzleti kapcsolatai is mindinkább globális méretűvé válnak, s fokozódik az érdeklődés a nem európai piacok iránt a nyugat-európai kisvállalatok körében is. (Ebben többnyire sajátos, az államaik kormánya által támogatott infrastruktúra is segíti őket.)

A 41. kongresszus fő célja a szakma újabb eredményeinek és feladatainak számbavétele volt, de a legtöbb előadás, hozzászólás mögött érezhető volt az a kihívás is, amelyet az EGK 1992-re tervezett integrálása jelent. Ez egyértelműen jelzi, hogy milyen komolyan készülnek fel a nyugat-európai üzleti körök az integrációra már ebben a négyéves távlatban is.

A *marketingstratégia* témakörében a kongresszus megállapította, hogy az innováció átfutási ideje, a lead time lett a vállalati versenyképesség mind döntőbb feltétele. S bár az időtartam lerövidítése elsősorban szervezési feladat, a lerövidítés egyik feltétele az innováció pontos piaci igényre tájolása, amiben a marketingnek van döntő része.

A megnőtt piaci bizonytalanságban egyre számottevőbb tényező a vállalatok rugalmasságának mértéke is. A nemzetközi szintű kínálat is mind jobban alkalmazkodik a helyi igényekhez: a transznacionális kereskedőházak, kereskedelmi láncok arra törekednek, hogy módosított termékszerkezettel, áttervezett gyártmányokkal honosított marketingeszközökkel (reklámmal, értékesítési formákkal stb.) aknázzák ki a helyi lehetőségeket, s így tegyenek szert versenyelőnyre.

A rugalmasság szerepének növekedésével magyarázható az is, hogy sok termelési területen megfordult a nagy- és kisvállalatok szerepköre. A kisvállalat már nem szállít be bolygóvállalatként alkatrészeket, részegységeket a nagy- és óriásvállalatoknak, hanem a nagyvállalatok látják el ezekkel a helyi igényeket jobban kielégítő, összeszerelő kisvállalatokat. Ez a jelenség számottevően megváltoztatja egyes piacokon a versenyhelyzetet.

Az üzlet- és marketingpolitikának végül számolnia kell azzal, hogy a vevő, a felhasználó számára roppant nagy mértékben felértékelődött az idő. A vevőigény kiszolgálásának időtartama az üzletkötésnek többnyire ugyanolyan kemény feltételévé vált, mint a minőség vagy az ár.

Az új stratégiai jelenségek a *piackutatásban* is éreztetik hatásukat. Mindinkább érzékelhető a hagyományos piackutatás új, hármas „nyitása” a műszaki trendkutatás, a gazdasági háttér-összefüggések kutatása és a kulturális-társadalmi alapok kutatása írá-

\* Európai Közvélemény- és Marketingkutatók Társasága.

nyában. Az utóbbi jelentősége különösen a más kultúrkörbe tartozó exportpiacokon nőtt meg.

A piacfeltárás új, a felgyorsult változásokhoz alkalmazkodó szemléletét pedig talán az jelzi a legjobban, hogy a kutatás már nem az állapotokra, hanem a folyamatokra irányul. S ezen belül a fő feladat, hogy a szükséges vállalati és marketing reakcióidő ne haladja meg a reális előrejelzés időhorizontját. A tapasztalatok szerint ehhez alkalmanként végzett kampányszerű piackutatás helyett folyamatos piacátvilágításra van szükség.

Mind általánosabb sajátossága a piackutatás prognosztizáló tevékenységének, hogy nem egyetlen jövőképet vetít előre, hanem több komplex jövőképváltozatot. Ennek keretében bemutatja, hogy milyen tényezők hatására jöhet létre egyik vagy másik komplex jövőkép, s hogy mekkora a valószínűsége az egyes tényezők hatásláncba való beépülésének. Mindezzel a piackutatás mintegy visszautasítja, hogy — döntés-előkészítő helyett — a döntés részese legyen: már nem jósolja meg a jövőt, hanem a bekövetkezés valószínűségével súlyozott piaci lehetőségeket ad meg a stratégiai variánsok kialakításához.

A *terméktervezésben*, marketing szemléletű gyártmányfejlesztésben szinte sorsfordulatot jelentett, hogy mennyivel fontosabb lett a fogyasztó, a felhasználó számára a termék minősége, mint az ára. Ezzel együtt mindinkább kitűnt, hogy nincs valamiféle absztrakt minőség; a minőséget mindig meghatározott piac, sőt piaci szegmens igényli, fogadja el vagy utasítja vissza. Így vált mind szorosabbá a marketing és a gyártmányfejlesztők által megtervezett termékminőség kapcsolata, s így integrálódott a vállalat e két szervezeti egységének a tevékenysége is a gyártmányfejlesztést megelőző terméktervezésben.

A termékminőség azonban nemcsak a piacok, piaci szegmensek, hanem az idő szempontjából is viszonylagos: a tegnap még megfelelő minőséget mára már könnyen visszautasítja a piac. S az avulás számottevően felgyorsult az utóbbi években: napjainkban a fogyasztók többsége számára már fontosabb az innováció, mint a megszokottság. Egyre jobban fellazult tehát a márkahűség, aminek következménye a márkák közötti verseny kiéleződése. A fogyasztási cikkek esetében ezt egyre inkább úgy tudják ellensúlyozni a gyártók, hogy nemcsak tervezett új termékeik műszaki, gazdasági és esztétikai paramétereit véleményeztetik a későbbi fogyasztókkal, potenciális fogyasztókkal, hanem már a tervezett paramétereket is a későbbi fogyasztók motivációi alapján határozzák meg. Ez is új tartalmat ad a fejlesztőmérnökök és a marketingszakemberek együttműködésének.

A minőség előtérbe kerülése azonban nem csökkenti az árak szerepét bizonyos — többnyire kisebb jövedelmű — fogyasztói rétegek piaci szegmensén. Sőt, ezeken a verseny éleződése miatt éppen az új *árpolitika* lehet a siker kulcsa. Ebből a szempontból figyelemre méltó, hogy kétféleképpen is csökkentették ezeken a piaci szegmenseken számos fogyasztási cikk árát: 1. Olyan új típusú, közvetlen kapcsolatot hoztak létre a gyártó és a forgalmazó között, amelyik lehetővé teszi az értékesítés mennyiségi változásának követését a gyártásban (például a vonalkódrendszer információinak segítségével), ami lehetővé tette a készletek csökkentését, s így költségmegtakarításhoz, tehát árcsökkentéshez vezetett. 2. Kiterjesztették a minta szerinti és a csomagküldő értékesítés körét, ami a diszkontálás szélesebb körű alkalmazását tette lehetővé.

Egyfajta „diszkontálás” jött létre a *reklámtevékenységben* is. A reklámkutatásnak és -tervezésnek szinte új ága jött létre a kínálat nemzetközi jellegének erősödésével. A kutatók és tervezők mindinkább arra törekednek, hogy létrehozzanak az alapvető termékképnek megfelelő „bázisreklámot”, s ezt csupán kisebb módosításokkal alkalmazzák a különböző piacok, piaci szegmensek követelményeinek megfelelően.

A reklámmunka másik sajátossága, hogy reklámkampányok helyett mindinkább a vevőkkel való folyamatos kommunikálásra törekszik. (Ennek az is a következménye, hogy megnöttek a fogyasztási cikkek reklámjában az észérvek az érzelmi hatásra való törekvéssel szemben. S a reklám mindinkább bevonja a kommunikálásba a fogyasztókon és potenciális fogyasztókon kívül a vállalati munkavállalókat és üzleti partnereket (szállítókat, bankokat stb.), sőt, a társadalom mind szélesebb körét is (például a környezetvédelmi témákban). A vállalatreklámot tehát mindinkább összehangolják a korábban attól erőteljesebben elhatárolt PR tevékenységgel.

Az *értékesítést* az jellemezte, hogy erőteljesen megnőtt a verseny a különböző értékesítési csatornák között. Ezért a megfelelő csatorna kiválasztása a termelővállalati marketing mind jelentőségelteljesebb feladata lett. Ez összefügg a helyes szegmentálással, ami már hosszú évek, évtizedek óta a marketing külön ágává nőtte ki magát. Az éles versenyhelyzet miatt ugyanis az értékesítési csatornák mindinkább meghatározott piaci szegmens kiszolgálására szakosodtak. A termelő pedig — a szegmensre tervezett termékválaszték segítségével, az ezzel összhangban lévő értékesítési csatorna kiválasztásával — nemcsak piachoz és piaci biztonsághoz juthat, hanem joggal érhet el kedvezőbb eredménymegosztást is kereskedelmi partnereivel. Exportpiacokon különösen megnőtt a piaci szegmens, a termékválaszték és az értékesítési csatorna összehangolásának jelentősége, hiszen a termelő által kevésbé ismert piacokon a jól kiválasztott kereskedelmi partnerek még a gyártmányfejlesztéshez is adhatnak számos jó ötletet.

A fogyasztási cikkek értékesítésének másik új sajátossága a fogyasztók változó magatartásában gyökerezik. Egyre erősödő új törekvésük a jelentős időmegtakarítás és így a napi életvitel számottevő megkönnyítése. Ez a szuper- és hipermarketek, valamint a shopping centerok robbanásszerű elterjedését segíti majd számos európai országban, aminek ismét gyártmányfejlesztési, termelés-szervezési, csomagolástechnikai, raktározási, áruterítési stb. következményei lesznek.

A marketingelmélet és -gyakorlat 1988-as eredményeiről és nyitott kérdéseiről tartott előadások, az ezekről folytatott viták mögött érzékelhető kihívás, az *Európai Gazdasági Közösség* 1992-re tervezett *integrációja* a marketing felkészülését is megköveteli. Ez annak ellenére is igaz, hogy a szakemberek nem mindenben látják egyformán a kialakuló új körülményeket, új feltételeket.

Többségi vélemény, hogy a nyugat-európai piac integrációja után a gazdaságilag gyengébb nyugat-európai országok helyzete romlani, az erőseké pedig javulni fog. Ezzel együtt azt prognosztizálják, hogy a válságágazatok — elsősorban a hajóipar, a textilipar, a szénbányászat és a kohászat — pozíciója is erőteljesen romlik. Mindezzel szemben valószínű, hogy már Európában lévő amerikai és japán transznacionális vállalatok teret nyernek az integrált piacon, s mind több új amerikai és japán cég is be akar majd törni. Azzal számolnak ugyanis, hogy a nagyobb piacon gyorsabban térül meg a befektetett tőke — részben azért, mert átfogóbb és agresszívabb marketingakciókat hajthatnak végre.

A marketingszakemberek az új piaci helyzet három számottevő hatásával számolnak: 1. Várhatóan felgyorsul az EGK-ban a műszaki fejlődés, hiszen a tengerentúli beruházások révén intenzívebb lesz a legfejlettebb technika importja, s versenyképességük fenntartására a nagy nyugat-európai vállalatoknak is többet kell majd áldozniuk kutatásra és fejlesztésre. 2. Csökkennek mind a keresleti, mind a kínálati különbségek az EGK tagországai között, ugyanakkor viszont nőnek a különbségek az egyes piaci szegmensek között, éppen a jövedelemkülönbségek várható növekedése miatt. 3. Az új technika betörése és a válságágazatok térvészése miatt várhatóan megnő a munkanélküliség az EGK-ban, s ez piaci korlátot jelent a kínálatnak, elsősorban a gyengébb pozícióban lévő importkínálatnak. Mindezek a hatások már napjainkban új üzleti és marketingstratégiák kialakítására sarkallják a vállalatokat.

Ezzel együtt azonban a kormányoknak szánt figyelmeztetések is elhangzottak. Ilyen például az a kutatási eredményekkel is alátámasztott felismerés, hogy a gazdasági környezet változása egy határig kikényszeríti a vállalatok nagyobb alkalmazkodását, tehát rugalmasságának fokozását. Ezen a határon túl azonban a környezet változása már megmervíti a vállalatokat, mert azok nem tudják követni a meglévő erőforrásaik átcsoportosításával, illetve a minimális megtérülést biztosító bővítésével. Egy ilyen mesterséges lemerevítés pedig nem növelné a nyugat-európai nagyvállalatok nemzetközi versenyképességét, hanem éppen Nyugat-Európa számottevő térvészését vonná maga után a globális gazdasági és politikai színtéren.

A környezet változásának számos szabályozástechnikai eszköze, feltétele is van. Ezek közül a legnagyobb horderejűek egyike az értéktöbbletadó, illetve ennek országonként eltérő mértéke. Nagy eltérések ahhoz vezetnének a vámhatárok eltörlése után, hogy a vásárlóerő tömegével áramlana az alacsony értéktöbbletadót kivető országokba, s így tömegével mennének tönkre a gyártók és a forgalmazók a magas adójú piacokon. Az értéktöbbletadó európai méretű egységesítése viszont az állami költségvetés egyensúlyát borítaná fel a jelenleg magas adót kivető országokban, s inflációval fenyegető áremelkedést indítana meg a napjainkban alacsony adót kiróvó országokban. Valószínű tehát, hogy ezen a területen a kompromisszum a járható út, s az első lépés a szélsőségesen eltérő értéktöbbletadók „beterelése” lesz egy mérsékelt adóhatárok között elhelyezkedő sávba.

Hasonló, de más természetű szabályozási kérdés a szabványosítás, hiszen integrált piacon azonos szabvány-előírásoknak kell érvényesülniük. Az egységesítés viszont műszaki és gazdasági problémák sorát veti fel, s egyelőre még távolinak tűnik a tökéletes, tehát a teljesen egységes megoldás. (S ennek létrehozása esetén is hosszabb átmeneti idő szükséges a megvalósuláshoz, hiszen például pótalkatrészeket még hosszabb ideig kell gyártani a régi szabványok szerint.) A szabványok egységesítése ugyanis új vagy kiegészítő fejlesztéseket követelhet meg, s így növeli az önköltséget azokban az országokban, amelyekben változnak a szabványok. Termelőfelhasználás esetén pedig még a csatlakozó technológiák módosítását is megkívánhatja a gyártóktól. Ez jelentős mértékben csökkentheti egész iparágak jövedelmezőségét. Ezzel szemben a jövőben is a jelenlegi szabványok szerint gyártó országok iparágai jogtalan versenyelőnyhöz jutnának.

Egy másik kérdés a vállalatok beruházási hajlandóságával, pontosabban az új beruházások területi megoszlásával függ össze. Várható, hogy a nagyvállalatok gyártelepítéseit befolyásolni fogják olyan helyi tényezők, mint például a munkaerő ára, a termé-

szeti erőforrások költsége, a felvevő piac igénye és fizetőképessége stb. A beruházások területi megoszlása viszont várhatóan hat majd a foglalkoztatás szintjére, szerkezeti összetételére és a gazdaságok fejlődésére is. A komplex hatás előrejelzése nem könnyű feladat. Számolni kell azzal, hogy egy esetleges kormányzati szabályozás, amely támogatni igyekszik a káros következményeket, visszafoghatja majd a piaci integrációt. A piacok szempontjából viszont a területileg egyenlőtlen ütemű beruházások – a helyi foglalkoztatásszerkezet és a vásárlóerő változásának következtében – egyes piacok gyorsabb, mások lassabb bővüléséhez vezethetnek. A marketingkutatásra tehát olyan előrejelzések várnak, amelyekhez merőben új tényezőket és összefüggéseket kell figyelembe vennie.

Több szakértő úgy látja, hogy számos kisvállalat kerül majd nehéz helyzetbe a Közös Piacon. Az egységes piacon differenciáltabb lesz a nagyvállalatok kínálata, hiszen értékesítésük nagyobb területen „szóródik”, s ez csökkenteni fogja azt a versenyelőnyt, ami a kisvállalatok sajátos kínálatából fakad. De az is sújtja majd a kisvállalatokat, hogy a piac méreteihez viszonyítva még kisebbek lesznek, s így nem rendelkeznek majd azzal a tőkével, amely a létükhöz szükséges piaci részesedés megszerzéséhez szükséges. S a kisvállalatok gyengülő pozícióját talán az is előrevetíti, hogy megkezdődött a felvásárlásuk: az EGK piacától eddig távol maradt tengerentúli nagyvállalatok között is vannak, amelyek így akarják megvetni a lábukat az új, integrált piacon.

Az európai nagyvállalatok viszont nemcsak új üzletpolitika kialakításával, hanem sokszor egyesülésekkel, közös fejlesztési és beruházási programokkal, profil- és piacmegosztásokkal stb. is készülnek az 1992-es változásokra. Úgy tűnik, ezt négy stratégiátípus szolgálatába állították: vagy K+F kapacitásukat kívánják növelni, vagy termelési kapacitásukat akarják bővíteni (beruházásokkal, kis- és közepes nagyságú vállalatok felvásárlásával), vagy egyes piaci szegmensek feladásával kívánják fokozni értékesítésüket (elsősorban EGK-exportjukat más piaci szegmensekben), vagy összekapcsolva alkalmazzák a felsorolt stratégiátípusokat. A közepes nagyságú vállalatok pedig elsősorban kínálatuk speciális jellegét erősítik, ebben látják megmaradásuk legbiztosabb zálogát.

Mindez jelzi, hogy a négyéves felkészülési szakaszban igen nagy feladatok várnak a marketingre: mindenekelőtt a kialakított vállalatstratégiai koncepciók helyességének igazolása piaci szempontból, majd az új stratégiáknak megfelelő marketingprogramok megtervezése és végrehajtása. Az első a gazdaságkutatásba illeszkedő prognosztizáló, a második az eltérő társadalmi-kulturális feltételekbe ágyazódó szervezési feladat. S mindkettő olyan egzisztenciális kihívás az európai marketing egésze számára, amellyel eddigi, negyven éves gyakorlatában még nem találkozott.

A kongresszus kelet-nyugati szekcióülése is járt egy nagy tanulsággal. A magyar gazdaság 1968-tól a szekcióülésen részt vevő nyugati szakemberek érdeklődésének középpontjában állt. Ez megváltozott: 1988-ban figyelmük egyértelműen a szovjet gazdaságra és piacra, valamint a mögöttük ható politikai-társadalmi változásokra összpontosult. Nyilvánvaló, hogy ebből vállalkozási – piacpolitikai, beruházáspolitikai – szándékokra is lehet következtetni. S mi most már legfeljebb azt a kérdést tehetjük fel, hogy az eltelt két évtizedben gazdaságilag jól kiaknáztuk-e az akkori lépéselőnyünket?

Hoványi Gábor



## SZOVJET TUDÓSOK A KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNY HELYZETÉRŐL ÉS FELADATAIRÓL\*

A Voproszi Ekonomiki szerkesztősége szovjet közgazdászokat kérdezett meg a közgazdaságtudomány jelenlegi helyzetéről, a peresztrojkában betöltött szerepéről. A hazai kutatók körében is érdeklődésre tarthatnak számot az alábbi kérdésre adott válaszok, mivel általuk képet alkothatnak a szovjet közgazdaságtudományban honos, egymástól igen eltérő nézetekről, amelyek korábban nem kaptak nagy nyilvánosságot. Előrebocsátjuk azt is, hogy a szovjet tudósok több megállapítása itthon is elhangozhatott volna.

1. Az ország társadalmi-gazdasági fejlődésének felgyorsulása feltételezi, hogy a közgazdaságtudomány, a Tudományos Akadémia közgazdász-tudósai egyre jelentősebb hatást gyakorolnak e folyamatra. Mely, a radikális gazdasági feladatok megvalósításával kapcsolatos feladatok megoldásában különösen szükséges és gyümölcsöző közgazdaságtudomány közreműködése?

2. Hogyan értékeli a közgazdaságtudomány jelenlegi helyzetét az országban, a Tudományos Akadémián? Miben látja a közgazdaságtudomány átalakításának szükség-szerűségét és lehetőségét, milyen fő irányokban valósulhat meg?

A tudósok válaszait a kérdések sorrendjében ismertetjük.

### *A. Sz. Szitarjan akadémikus (az Állami Tervbizottság első elnökhelyettese)*

1. A gazdasági mechanizmus reformjának jelenlegi szakaszában eddig nem tapasztalt mértékben megnőtt a közgazdaságtudomány szerepe és felelőssége. Az alábbi problémák megoldása különös jelentőséggel bír:

– A gazdasági normatívák megalapozását szolgáló tudományos alapelvek kidolgozása és az állami megrendelések összetételének meghatározása. Ezek az elemek képezik az új mechanizmus legfontosabb részeit, ugyanakkor a legérzékenyebbek is, hiányosságai a vállalatok tevékenységének hatékonyságát jelentősen gyengíthetik. Az első gyakorlati lépések ezen a téren azonban nem kellő tudományos megalapozás után történtek: a „próba és hiba”, a szakértői megközelítés módszere volt túlsúlyban. Ezek mindig magukban hordozzák a tehetetlenség és a pragmatizmus nyomait. A gazdasági normatívák és az állami megrendelések jelenlegi rendszerében fellelhető hiányosságok közül sokat elkerülhettek volna a közgazdász tudósok aktívabb részvétele esetén.

Az eddigi tapasztalatokat kritikusan kell elemezni annak érdekében, hogy a következő ötéves terv gazdasági normatívái s az állami megrendelések szerkezetét új elvek és javaslatok alapján határozzák meg.

– A gazdasági reform folyamatának elemzése. E téren a hagyományos módszerek alkalmazása nem vezetett eredményre. A vállalatoknál a teljes önelszámolás és önffinanszírozásra való áttérés során igen bonyolult folyamatok, minőségi változások mennek végbe, ezért a mennyiségi értékelés nem minden esetben tükrözi a változások

\* Vibori v Akagyemiju nauk SZSZSZR. Voproszi Ekonomiki, 1988, 3. sz.

valódi természetét. Tudományos programot kell kidolgozni a reform elemzésére, a változások komplex értékelésére, a fejlődési tendenciák feltárására.

– A közgazdaságtudomány és a gyakorlat által felvetett problémák tanulmányozása. Ilyen például az önfinanszírozás és az arányosság. Miközben a termelés és a beruházások terén a vállalatok jogai fokozatosan bővülnek, a gazdaság makro- és mikroszintű fejlődésével kapcsolatos érdekek, célok, feladatok összehangolása különös jelentőségre tesz szert.

2. Nyilvánvaló, hogy a közgazdaságtudomány jelenlegi helyzete mind az egész országban, mind a Tudományos Akadémia berkeiben nagyon sok kívánnivalót hagy maga után. A pangás jelenségei a közgazdaságtudományt is ugyanúgy érintették, mint a többi társadalomtudományt. A közgazdaságtudomány elmaradottsága részben a népgazdasági irányítás fejlődésében tapasztalható pangás eredménye. Azok a gondolatok, amelyek a 60-as évek közepén fogalmazódtak meg, „konzerválódtak”, hosszú időn keresztül nem lett gyakorlati következményük.

Jelenleg az átalakítás időszakában a helyzet nagymértékben megváltozott. Sőt, a múltban felhalmozódott tudományos eredmények közül több a gazdaságirányítási gyakorlatban is megvalósult. Ugyanakkor azt is el kell ismerni, hogy a közgazdaságtudomány „tartaréka” nem bizonyult elég gazdagnak. Az új gazdasági mechanizmusban fellelhető hiányosságok a problémák megértésének és kezelésének jelenlegi szintjét tükrözik.

Az elmondottakból következik, hogy a legnagyobb figyelmet az elméleti elemzésre kell összpontosítani. A közgazdasági elméletnek döntően valós folyamatok, tények elemzésén kell alapulnia, és ugyanakkor képesnek kell lennie arra is, hogy világosan képet alkosson a gazdaság fejlődésének perspektíváiról és tendenciáiról. E feladatok megoldása érdekében át kell alakítani a közgazdaságtudomány és a gyakorlat, a Tudományos Akadémia és a központi gazdaságirányítási szervek közötti kapcsolatok rendszerét.

*Sz. Sz. Satalin akadémikus (a SZU TA Tudományos és Műszaki Haladás Gazdasági és Prognosztizáló Intézetének osztályvezetője)*

1. A radikális gazdasági reform legfontosabb feladatát az erőforrások lehető legracionálisabb, optimális felhasználását szolgáló érdekeltségi mechanizmus jelenti, amely révén perspektíváiban a nyugati gazdaságoknál mind gazdasági, mind szociális szempontból hatékonyabb rendszer jön létre. E probléma megoldásának nehézségét az jelenti, hogy sok elemből áll, amelyek mindegyikét önmagában is bonyolult társadalmi-gazdasági struktúra jellemez. Az erőforrások lehető leghatékonyabb felhasználását szolgáló mechanizmus kialakításának kérdése nem korlátozódik csupán a munka szerinti elosztásra, bár az fontos jelentőséggel bír, a szocialista érdekeltségi mechanizmus alapját képezi. Az érdekeltségi mechanizmus egyéb elemeiként megemlíthjük még a társadalmi és gazdasági szempontból hatékony foglalkoztatási rendszert, a munkafeltételek és a munka jellegének magasabb szintre való emelését, a fogyasztói szektor egyensúlyának megteremtését és a szociális garanciák olyan széles körű hatékony rendszerének kialakítását, amelyek „szigorúbb” gazdasági döntéseket tennének lehetővé.

A gazdasági reform problémákat vet fel a szocialista tulajdon fejlődésének, szerkezetének, valamint egyéb elemeinek (a társadalmi, szövetkezeti és a magántulajdonnak) fejlődésével kapcsolatban. Ugyancsak fontos kérdés a gazdasági növekedés és a társadalmi fejlődés kölcsönhatása.

2. Amennyiben csak a jelenlegi helyzetet elemezzük (kialakulásának okaira nem térünk ki), megállapíthatjuk, hogy a közgazdaságtudomány elmarad az egységes társadalmi-gazdasági fejlődés által felvetett feladatok színvonalától. A közgazdaságtudomány átalakítását az alábbi irányokban kell végrehajtani:

- Javítani kell a közgazdaságtudomány információellátottságát.
- Fel kell számolni a közgazdaságtudományt jellemző passzivitást, erősíteni kell konstruktivitását.
- Korszerűsítésre vár a közgazdaságtudomány anyagi-műszaki bázisa. A gazdaságmatematikai módszereket és modelleket, a számítástechnikát szélesebb körben kell alkalmazni.
- Fejleszteni kell a közgazdaságtudomány fejlődésének szervezeti és gazdasági feltételeit, növelni kell a tevékenységével szembeni követelményeket (fokozva a versenyt ebben a szférában).

*D. Sz. Lvov, a SZU TA levelező tagja (a SZU TA Központi Gazdaságmatematikai Intézetének osztályvezetője)*

1. A gazdasági mechanizmus reformjának jelenlegi szakaszában fontos vonás, hogy az új feltételekre való áttérés a már folyamatban levő ötéves terv keretei között zajlik. Ez szükségszerűen megmutatkozik az elfogadásra kerülő intézkedések jellegén, az egyes problémák kidolgozásának mélységén. Így például nem sikerült következetesen érvényesíteni az egységes népgazdasági normatívákra alapuló eszközlekötési járulék elvét, elkerülni az állami megrendelések és a vállalatok tevékenységét szabályozó mutatók és normatívák túlzott differenciálását, megteremteni a termelés fejlesztésének következményei és az anyagi-pénzügyi eszközök közötti összhangot.

Mindezeket a tényezőket a „növekedés betegségei” közé sorolhatnánk, ha eltekintetnénk egy jelentős körülménytől. A jelen ötéves tervidőszak folyamán több olyan fontos döntés születik, amelyek meghatározzák stratégiánkat a beruházások, a strukturális átalakítás, a hosszú távú műszaki politika terén. A mai döntések jelentős mértékben behatárolják a jövőbeni gazdasági mozgásteret.

A hosszú távú döntéseket, mint korábban, a jelenlegi időpont értékmérői és szabályozói alapján hozzuk. Ebben rejlik a radikális gazdasági reform megvalósításának legnagyobb veszélye. Jelenleg gyors egymásutánban fogadnak el bizonyos mértékben egymásnak ellentmondó és részben egymást kölcsönösen kizáró döntéseket. Ezért nagyon fontos és hasznos a közgazdaságtudomány részvétele a reform folyamatának nyomonkövetésében, a negatív jelenségek feltárásában és a felszámolásukra hivatott javaslatok kidolgozásában.

Különös hangsúlyt kell helyezni az új vállalati adórendszer következetes megvalósítására, ugyanis e téren van mód a legnagyobb mértékű szubjektívizmusra. Az eszközlekötési járulék jelenlegi differenciáltsága és közvetlen kapcsolódása a beruházások

ágazati hatékonyságához, nem teszi lehetővé a népgazdasági és vállalati érdekek összehangolását. Ez a fajta lokális ágazati típusú önelszámolási rendszer semmivel sem jobb, mint a korábbi.

A járulékok problematikájával szorosan összefügg az árképzés. A közgazdaságtudomány e téren is meglehetősen pontos módszertani elveket dolgozott ki, és javaslatokat is tett gyakorlati megvalósításukra. Az a fontos tehát, hogy mindazt, amit a közgazdaságtudomány kidolgozott, következetesen bevezessék a gyakorlatba és minél kevesebb olyan „reléállomás” létezzen, amely eltorzíthatja az új gazdasági mechanizmust.

2. Természetes, hogy a közgazdaságtudomány nem vonhatta ki magát azon helyzet hatásai alól, amely az országban a 60-as évek közepétől kialakult. Itt nem a gazdasági, hanem az ideológiai pangásra kell gondolni elsősorban. A dogmatikus álláspontok behálózák a közgazdaságtudományt, és még ma is éreztetik hatásukat. A dogmák képviselői az átalakulás közben azok régi tartalmát igyekeznek a progresszív formulákhoz hozzáigazítani. A közgazdászok e nem kis létszámú csoportja lényegében összenőtt a bürokratikus apparátussal, annak szerves függvényévé vált, és ezzel megszűnt tudományos és gyakorlati hasznot hozni.

A közgazdaságtudomány azonban a pangás éveiben sem állt egy helyben, a progresszív eredményeket azonban elhallgatták vagy lejáratták. Ez sokáig hátráltatta az ország társadalmi-gazdasági fejlődését. Azon esetekben, amikor a gyakorlat a tudományhoz fordult, bizonyos tételeit következtetetlenül alkalmazták, és ezért nem hozhattak jelentős eredményt.

Az SZKP XXVII. kongresszusa az alkotó, eleven gondolatok további fejlődéséhez támogatást és ösztönzést adott. A tudományos eredmények egy részét levették a polcokról, és figyelembe vették az új gazdasági mechanizmus előkészítésénél. Ezen eredmények azonban korántsem elégségesek a társadalom előtt álló feladatkomplexum megoldásához, elengedhetetlen a tudományos „tartalékok” gyors kibővítése. Ehhez azonban több feltétel szükséges.

- Meg kell valósítani a tudományos élet valós demokráciáját, kedvező társadalmi-politikai és ideológiai légkört kell teremteni, amely lehetőséget nyújt az új elméleti koncepciók kidolgozására, a doktrínákkal és uralkodó nézetekkel nem feltétlenül azonos javaslatok nyilvános megvédésére.

- Fel kell számolni az Állami Statisztikai Bizottság és a többi főhatóság monopóliumát a valós statisztikai információk terén.

- Helyre kell állítani a nyilvántartási és számbavételi adatok hitelességét számos területen, és meg kell szüntetni a statisztikák publikálására vonatkozó tilalmakat.

- A közgazdász tudósoknak el kell sajátítaniuk a társadalmi-gazdasági irányítás korszerű eszközeit.

- Mind magát a közgazdaságtudományt, mind szervezeti formáit és kapcsolatait meg kell változtatni az átalakítás folyamatában. Elsősorban a tudományos intézetek alkotói arculatának kell nagyobb figyelmet szentelni, nem közleményekkel és jelentésekkel kell azt meghatározni, hanem a közgazdasági problémák koncepcionális felvetésével és megoldásuk programjával. A gazdasági osztály keretein belül a jelentős kutatási feladatokat és az ezeket alátámasztó erőforrásokat pályázatok útján kellene elosztani az intézetek és a fő kutatási irányok között. Ez csak az akadémiai intézetek

rugalmasabb irányításával és a tehetséges szakemberek eddigieknél demokratikusabb feltételek melletti kiválasztásával valósulhat meg.

*K. U. Mikulszkij, a SZU TA levelező tagja (a SZU TA Szocialista Világrendszer Gazdasági Intézetének igazgatóhelyettese)*

1. A radikális gazdasági reform megvalósítása során nincsen olyan gyakorlati feladat, amely ne követelné meg a közgazdaságtudomány aktivitásának fokozását. Ez nem csupán azt jelenti, hogy a már nyilvánvalóvá vált feladatok megoldására kell választ adnia. A gazdaság átalakításának több vonatkozásában először magukat a megoldásra váró feladatokat kell feltárni, és csak ezután lehet a megoldásuk módját keresni, ami nem képzelhető el a feladatok lényegébe való mély behatolás nélkül.

A gazdasági reformmal kapcsolatos gyakorlati feladatok közül azokat kell kiemelni elsősorban, amelyek megoldásában a közgazdaságtudomány részvétele különös jelentőséggel bír: a kulcsfontosságú és elméleti megalapozottsággal nem rendelkező feladatokat. Ilyen feladat például az árképzés átalakítása.

A közgazdaságtudomány általános funkciói a következők:

– A közgazdaságtudománynak és ezen belül a politikai gazdaságtannak meg kell sokszoroznia azon erőfeszítéseit, amelyek a gazdasági reform általános elméleti, ideológiai, világnézeti bázisával kapcsolatosak. A szocialista gazdaság korszerű koncepcióját, a szocialista tulajdonra és formáinak realizálására, a központi gazdaságirányítás új tartalmára és módszereire vonatkozóan a korábbiaknál megalapozottabb és mélyebb elképzeléseket kell kialakítani. Ezen elvi fontosságú kérdések esetében túl kell lépni az összes leegyszerűsítésen, a felületes és deformált ideológia különösen nehezen leküzdhető akadályokhoz vezethet a reform megvalósításának útján.

– A közgazdaságtudománynak a fejlett gazdasági rendszer lényegi formáira és meghonosításuk módjára vonatkozó javaslatok kidolgozásán túl folyamatosan nyomom kell követnie a meghonosításuk folyamatát, értékelnie kell, hogy a gyakorlati intézkedések megfelelnek-e a reform elveinek, feltárva a köztük jelentkező esetleges eltéréseket és ezek okait, kidolgozni felszámolásuk módját.

– A gazdasági mechanizmus elmélete, az újratermelési elmélet és a társadalom, valamint az egyén szükségleteinek változására vonatkozó elméletek között szerves kapcsolatot kell teremteni.

2. Nem szükséges megismételni, hogy a közgazdaságtudomány elmaradt a gyakorlat által támasztott igényektől. A közgazdaságtudományban napjainkban zajló folyamatok meglehetősen összetettek, talán azt mondhatjuk, hogy az erőgyűjtés korszakát éli.

Örvendetes, hogy felgyorsult a dogmák leküzdésének folyamata, erősödik az a készség, hogy kritikusan szemléljük a korábbi helyzetet, és túllépünk mindazon, ami megbénította a közgazdaságtudomány fejlődését. A szocialista gazdaság működésének megalapozására született elképzelések azonban töredékesek, nem eléggé kidolgozottak.

Az akadémiai közgazdaságtudomány átalakításának szervezeti kérdései kapcsán a társadalomtudományos kutatásoknak a Tudományos Akadémián belüli szervezetéről általánosan kell szólni.

– A nagy intézeteknek a tudományban betöltött szerepét jelentős mértékben meghatározza az a körülmény, hogy lehetőségük nyílik-e olyan komplex kutatásokra, amelyek szintetizálják az egyes kutatási irányok eredményeit. Ezt a lehetőséget az eddigieknél jobban ki kell használni, mivel az egyes osztályok munkájának elszigeteltsége eliminálja a nagy kollektívák előnyeit.

– A jelenlegi, nagy komplex jellegű intézetek mellett hatékonyan tevékenykedhének az akadémiai osztályok fennhatósága alatt működő, egyes problémák megoldására hivatott kis létszámú kutatóközpontok is. Ezek a kutatóközpontok egyben az alternatív tudományos iskolák szerepét is betölthetnék, megszüntetve ezzel egyes kutatási részlegek monopóliumát.

– Az akadémiai szektort külső intézmények munkatársaival is erősíteni kellene (nem csak a fiatalítás céljait szolgálva).

– Az intézeti kutatások eredményének, a vezető kutatók munkájának értékelésébe stb. a tudományos közvéleményt szélesebb körben kellene bevonni.

*J. V. Jarjomenko, a SZU TA levelező tagja (a SZU TA Tudományos és Műszaki Haladás Gazdasági és Prognosztizáló Intézetének igazgatója)*

1. A közgazdászok feladata, hogy megalapozzák a struktúra- és beruházási politika azon intézkedéseit, amelyek elősegítik a gazdasági reform sikeres megvalósítását. A vállalati önállóság népgazdasági feltételeinek megteremtése érdekében aktív és célirányos tevékenységet kell folytatni. A gazdasági élet új normáinak megfelelő makroszféra kialakításához igen jelentős központi intézkedésekre van szükség. Nem feltételezhetjük, hogy a gazdaság makrostruktúrájában zajló átalakulás mindössze a mikroszinten végbemenő változások végső eredménye.

A népgazdaságra gyakorolt erőteljes központi hatások elsődleges céljai a következők:

– A gazdaság technológiai egyensúlytalanságának felszámolása (ami annak forrása, hogy az összes erőforrás felhasználásában igen jelentős felesleges ráfordításokkal találkozhatunk). A tudományos-műszaki potenciál összpontosítása azon ágazatok elmaradottságának megszüntetésére, amelyek a tömeg jellegű technikát állítják elő, a termelés műszaki színvonalának és minőségének javítása ezen ágazatokban, amelyet a termelési volumen csökkenése kísér.

– Az anyagi bázis megteremtése olyan aktív szociálpolitikához, amely a lakossági jövedelmek jelentős növelésére, a ráfordítási szerkezet és az árak szerkezetének alapvető megváltoztatására támaszkodik. A lakossági szolgáltatások, a tartós fogyasztási cikkek, a nem ingyenes lakás volumenének bővítése és minőségének nagymértékű javítását szolgáló, korszerű termelőbázis megteremtése.

– Olyan anyagi feltételek megteremtése, amelyek lehetővé teszik a népgazdaság különböző szférái közötti ekvivalens cserét; az önelszámolás és a termelés hosszú távú beruházási szükségletei közötti összhang megteremtése oly módon, hogy felszámolják a különböző ágazatok rubeljeinek vásárlóerejében jelenleg tapasztalható indokolatlan különbségeket.

Ezzel egyidejűleg a közgazdászoknak ki kell jelölniük azon területeket, ahol beru-

házások útján a problémák megoldása alacsony hatékonyságú (vagy meg sem valósítható), és ösztönző társadalmi változások, új irányítási formák nélkül (mint például a mezőgazdaságban) a helyzet egyáltalán nem változtatható meg. Fontos feladat a nagy horderejű központi intézkedések, a reform „felülről történő” igen erőteljes támogatása, valamint az irányítás és a gazdálkodás új intézményei közötti összhang megteremtése, a szociális szférában az egyoldalú és bürokratikus illúziókkal szembenálló hathatós alternatíva létrehozása.

2. A közgazdaságtudomány nem rendelkezik részletes forгатatókönyvvel arra vonatkozóan, hogy miként számolható fel a társadalmi-gazdasági fejlődés tehetetlensége (inercijája) és lehet áttérni egy új fejlődési pályára. Azon kérdésekre, amelyekre a választ burkolt formában maga az élet nem tartalmazza, nem is felelhetünk pontosan. Jelenleg a társadalmi-gazdasági valóság túlságosan is egyértelmű ahhoz, hogy megfelelő számú olyan elemnek legalább a csírája jelen lehetne, amelyből jövőnk konstrukciója összeállítható. Csak a valóság „sokszínűségének” fokozódásával, amely gazdasági, társadalmi és politikai reformok demokratizálása révén valósulhat meg, nyílnak majd új perspektívák a közgazdaságtudomány előtt.

Sok a tennivaló az elemzés, a jelenlegi helyzet okainak feltárása terén is. Itt túl kell lépni a mai szemlélet szűk korlátain, amelyet a „feltétel nélküli gazdasági determinizmus” elnevezéssel illethetünk. Valószínű, hogy gazdasági szemléletünk bizonyos esetekben termékenyebbé válhatna, ha úgy kezelnénk, mint a kialakult társadalmi intézmények, gazdaságon kívüli feltételek stb. tükröződését.

Külön kérdésként kell foglalkozni a közgazdászok szakmai színvonalával. Több alkalmazott jellegű probléma megköveteli a gazdaságstatisztika mély ismeretét, a gazdasági elszámolások megértését. Ismerni kell az elemzési módszereket, és ami különösen fontos, tapasztalatokkal kell rendelkezni azon a téren is, hogy a valós gazdasági objektumokra vonatkozóan miként kell ezen módszereket alkalmazni. Egyes témákhoz gyakran gyengén felvértezve közelítünk. Ebből fakad az általunk használt fogalmak szegényessége, következtetéseink gyér volta, érvelésünk esetlegessége, sok esetben a tudományos elemzésnek a valós kutatás helyetti imitálása.

Végül nem szabad megfeledkezni gazdasági ismereteink szegényes információforrásairól sem. Sok tudományos kollektívának és kutatónak nem adatik meg, hogy az elsődleges statisztikai megfigyelés eredményeihez szervezett, működő csatornákon keresztül hozzájuthasson, ami a közgazdaságtudománynak igen jelentős károkat okoz.

A közgazdaságtudomány fejlődésében a legnagyobb hatást azon ismeretek szintézise eredményezheti, amelyek eddig egymástól elszigetelten művelt területeken születtek, és pedig a gazdaságirányítás és a gazdasági mechanizmus problémájának tanulmányozásából eredő következtetéseké; a szociális problémák kutatási eredményeie; a gazdaság szerkezetének, erőforrás-helyzetének kutatási eredményeie; a tudomány, a technika és a technológia fejlődési törvényszerűségeinek összegzéséé. A gazdasági elemzés összes területén jelentős eredményeket hozhatnak a nemzetközi összehasonlítások.

## ACÉLIPARI STRATÉGIÁK JAPÁNBAN ÉS AZ NSZK-BAN\*

Mind az NSZK-ban, mind Japánban öt nagyvállalat uralja a kohászatot. Ezt az ágazatot – néhány év eltéréssel – mindkét országban azonos problémák sújtották: a kereslet csökkenése és alacsonyabb költségzínvonalon termelő versenytársak megjelenése. E vállalatoknak a kihívásra való reagálásában vannak azonosságok és eltérések. Azonosság, hogy a társadalmi feszültségek csökkentésére törekedve igyekeztek a lehető legnagyobb mértékben „szétteríteni” a legfájdalmasabb struktúraátalakító intézkedéseket.

### *Struktúraátalakító programok*

A vizsgált 10 cég<sup>1</sup> – hasonlóan ezen országok nagyvállalatainak többségéhez – igen stabil részvényes stábbal rendelkezik. Így az NSZK-ban a cégalapító családok a bankok, stb. mellett továbbra is fontos részvényesek. Az alapító Thyssen vagy Krupp késői lezármazottai képviseltetik magukat a felügyelő bizottságokban. A mai kohászati vállalatok „őseit” képező régi japán zaibatsuk tulajdonosait viszont az amerikaiak annak idején félreállították, és így ott a bankok és azokhoz kapcsolódó biztosítótársaságok a legfőbb tőketulajdonosok. A Nippon Steel kivételével egy-egy bank vallja magát a vállalatok „fő hitelezőjének” és ezzel egyfajta elsőbbséget élvez az igazgató tanácsban képviselt egyéb intézményekkel szemben.

A fő részvényesek presztíze és a cég iránti hűsége garantálja a felső vezetés stabilitását; pótlásukat mindkét országban kooptálással biztosítják. A nagy horderejű döntések feletti vitákban a fő részvényesek olykor igen jelentős szerepet töltenek be. Így például 1981-ben a Krupp cég vállalati tőkéjének 25%-át birtokló Iráni Köztársaság képviselőjének ellenvetése kényszerítette a vezetést a struktúraalakító intézkedések módosítására.

Tekintettel a beinvestált tőke nagyságára és a vevőkör elvesztésének kockázatára, a termelés leállításának költségkihatása igen magas. Az elfogadható társadalmi klíma fenntartásának igénye mind az NSZK-ban, mind Japánban kooperatív jelleget kölcsönöz a munkakapcsolatoknak, ami viszont nagymértékben megdrágítja a tömeges létszámleépítést és az üzembezárásokat.

Japánban a munkakapcsolatokat a nagyvállalatok összességére egységesen érvényes íratlan szabályok határozzák meg. A dolgozók megértéséért cserébe a vállalatok garantálják számukra a biztonságot és bizonyos mértékű nyereségérdekeltséget. A vállalati szinten szerveződött szakszervezetek csak ritkán indítanak tiltakozó akciót. A kohászatban egyébként a szakszervezet még inkább alárendelt a vezetésnek, mint a többi ágazatnál. Így, amikor 1987 elején drákói racionalizálási intézkedések születtek, a szak-

\* Ismertetés Remy, A.: Les stratégies japonaises et allemandes dans les secteurs en crise: le cas de la siderurgie. Revue d'Economie Industrielle, 1988, 44. sz. alapján.

<sup>1</sup> Nippon Steel, Nippon Kokan, Kowasaki Steel, Sumitomo Metals, Kobe Steel, Thyssen, Krupp Klockner, Mannesmann, Hoechst.



szervezetek és a vállalatvezetés képviselői közötti konzultáció csak formális volt; ez állítólag a cég elnöke és a szakszervezet főtítkára közötti telefonmegbeszélésre korlátozódott.

Japánban a munkafeltételek meglehetősen rugalmasak, de ez a rugalmasság nem korlátlan. Nehéz helyzetekben a vállalat csökkentheti a bérköltségeket, a dolgozókat más munkakörbe irányíthatja, sőt azokat „baráti” vállalatoknak „kikölcsönözheti”. Ugyanakkor munkavállalói számára életük végéig köteles megélhetési forrást biztosítani; tehát nem bocsáthatja el dolgozóit. Az öt vizsgált japán vállalat mindegyikénél törekedtek a „családi szellem” erősítésére a dolgozóknak biztosított jelentős kedvezmények útján. Így az órabérek például 50%-kal haladták meg a feldolgozó ipari átlagot.

A 70-es évek végén a kedvező konjunktúra viszonyai között Japánban rendkívül népszerű intézkedést hoztak, nevezetesen azt, hogy megemelik a nyugdíjkorhatárt, holott jelentős létszámfeleslegekkel rendelkeztek, és érzékelní kezdték a dél-koreai versenyt is. Megjegyzendő, hogy – az OECD többi tagországtól eltérően – Japánban a hatalmon levő politikai párt kevésbé érzékeny a regionális foglalkoztatási problémákra. Ugyanakkor a Nippon-Steel 1987-ig elutasította a veszteséges üzemek bezárását, éppen a helyi kollektívák iránti felelősségére hivatkozva. Csak akkor hoztak jelentős racionalizálási intézkedéseket, amikor a veszteségek már katasztrofális nagyságrendet értek el. 1987 elején a négy legnagyobb cég 1000 munkahely megszüntetését irányozta elő, ami a kohászati munkahelyek 37%-át képviseli.

Az NSZK-ban a munkakapcsolatok kodifikáltságának merevsége teljesen eltér a Japánban a munkakapcsolatok alakítását jellemző szabadságfoktól. A szén- és acélipari vállalatok együttes vezetéséről szóló 1948. évi törvény célja bizonyos ellenhatalom kialakítása volt tulajdonosi családokkal szemben, akiket felelősség terhelt a faszizmus uralomra jutásáért. E törvény előíranyozza, hogy a felügyelő tanácsban a munkavállalók képviselői a részvényesekével azonos arányban vegyenek részt.

A munkavállalói képviselet számára fenntartott helyek többségét betöltő szakszervezetek tehát jelentős hatalommal rendelkeznek. A bértárgyalások során magatartásuk általában beleegyező, ha a vállalati eredmények szerények (erre utal az átlagos órabérek 1979 és 1985 közötti 3%-os csökkenése). A munkahelyek felszámolásával szembeni ellenállásuk azonban igen erős, és általában igen költséges megoldásokat javasolnak.<sup>2</sup> A szakszervezetek követeléseit a regionális és szövetségi politikai körök támogatása is erősíti, akiket elsősorban a gyárbezárások politikai következményei aggasztanak.

A döntések elhúzódnása és a költséges megoldások miatt Japánhoz hasonlóan az NSZK-ban is késleltetve valósították meg a létszámleépítéseket. 1974 és 1979 között az új acélipari technológiák bevezetése ellenére a termelékenység nem növekedett a német kohászatban. 1979 és 1986 között már sikerült a termelékenységet növelni, de további jelentős intézkedések (így 36 000 fő elbocsájtása) várhatók. A Krupp vezetése, a kohászati szakszervezetek és Észak-Rajna–Vesztfália hatóságai közötti tárgyalások elhúzódnása és azok „keménysége” egy 3500 főt foglalkoztató üzem bezárása körül

<sup>2</sup> A vas- és acélipari szövetség vezérigazgatója 1988 áprilisában a tömeges elbocsájtások költségét egy főre vetítve 75 ezer DM-re becsülte (ez az összeg a vegyiparban csak 21,4 ezer, a fémfeldolgozó iparban pedig 11 ezer DM).

teljesen ellentétes azzal a gyakorlattal, amely a japán szerkezetátalakító projektek megvalósítását jellemzi.

### *Diverzifikáció*

A vállalatok értékesítési szerkezetének alakulása bizonyítja, hogy a két ország kohászataiban a diverzifikációval kapcsolatos vállalati magatartás eltérő.

Míg 1970 és 1979 között reálértéken számítva a kohászat árbevétele Japánban alig változott, addig a nyugatnémet vállalatoké jelentősen növekedett. Különösen két vállalat esetében (Thyssen és Mannesmann) volt rendkívüli mértékű a növekedés. Ez az eltérés a két ország között az 1979-től 1986-ig terjedő időszakban is érvényes maradt: míg a nyugatnémet vállalatoknál stagnálás vagy növekedés tapasztalható, addig mind az öt japán cég eladásai csökkentek. Az eltérések mögött a diverzifikáció mértékének különbözőségei húzódnak meg; az NSZK-ban az árbevétel növekedését alapvetően új tevékenységtípusok megjelenésével biztosították.

Az üzleti körök szokásainak megfelelően Japánban sokkal kevésbé igénylik a termelési profil módosítását, mint az NSZK-ban, és így a profilváltás ott sokkal nehezebb. A japán kohászati vállalatok között fennálló szoros kapcsolatok a nehezebb időszakokban is az eredmények stabilitását teszik lehetővé, s ehhez járul hozzá bizonyos hatósági fellépés is.

A japán kohászatot uraló öt vállalat biztosította 1985-ben az ország nyersacél-termelésének 65,6%-át, amelyek további 15 vállalatban levő érdekeltségeik révén a szektor 85%-át gyakorlatilag ellenőrzésük alatt tartják. Az ágazat tevékenységének alakításában a MITI fontos szerepet játszik. A MITI-ben a megrendelések alapján havonta kiszámítják a kereslet várható alakulását, és a nagyobb vállalatokkal közlik a nyersacél-termelési előirányzatokat. Ezeket az előirányzatokat — amelyek ugyan nem támaszkodnak jogi szankcióra — mind az öt vállalat szigorúan betartja. Ez idáig kizárólag „független” vállalatok merészelték azokat áthágni piaci részesedésük növelésére — lényegében a Nippon Steel termelésének rovására.

Annak érdekében, hogy a kereslet felfutásának időszakában a túlzott áremelkedéseket, illetve a recesszió időszakában az árak zuhanásszerű csökkenését megakadályozzák, a MITI a 40-es évek közepétől árképzéssel is foglalkozik. Különböző árrendszereket kísérleteztek ki, így ismertek az ún. központi árak, a szabad árak vagy a jelenleg érvényes — a MITI-nek bemutatandó — árak rendszere (presented price). E rendszer szerint a vállalatok bemutatják árait a MITI-nek, ezt az információt a MITI kifelé nem terjeszti. E megállapodás értelmében az árszínvonalnak a Nippon Steeléhez kell igazodnia. A gyakorlatban a vállalat az egyes ágazatok legfőbb felhasználóival (az autópiacon vonatkozásában pl. a Toyotával) folytatott előzetes tárgyalásokon rögzíti az árat.

A forgalmazás felett gyakorolt ellenőrzés kereskedőházakon keresztül lehetővé teszi azoknak a zavaroknak az elhárítását, amelyeket az importáru idézhetne elő a piacon. Egy vállalat kivételével a kohászati vállalatok mindegyike külön fiilálét hozott létre az értékesítésre. Ezek azonban az eladások kisebb hányadát bonyolítják le, az értékesítés zömét 9 nagy kereskedőház végzi. A belső piac ellenőrzésének hatékonysá-

PIRÓMÁR  
KÖZPONTI  
ÁR

gát az importacél alacsony, 4% körüli aránya mutatja, holott a vizsgált öt vállalat termékei – a yen magas árfolyama miatt – drágábbak az USA-énál.

A gyenge diverzifikáció okai között szerepel – a kényszer hiánya mellett –, hogy Japánban nincs mód arra, hogy egy vállalat feletti felügyeletet tőkéjének felvásárlásával, a vállalat beleegyezése nélkül, meg lehessen szerezni. Diverzifikációra így csak a beruházások hosszú és költséges mechanizmusa révén kerülhet sor, illetve társulási megállapodások megkötése útján.

A japán acélipari vállalatok – egy kivételével – főbb piacaik mérsékelt növekedésével számolva és költségelőnyük fenntartására alapozva – 1982-ben mégis rászánták magukat arra, hogy nagyszabású diverzifikációs projekteket indítsanak el a csúcstechnológiák területén. A Nippon Steel – ennek jegyében – az új anyagok előállításában olyan élenjáró szerepet kíván betölteni, mint eddig az acélgégyártásban. A szabadidőközponatok kialakítását a diverzifikáció jelentős irányának tekintik, amelyet egyébként a cégek jelentős ingatlanvagyonra is indokol.

A japán kohászati cégek az OECD többi tagországánál fokozottabban alkalmazták az ágazati stratégiákat és talpra állítási–újraélesztési terveket. Így a japán kohászatban a K+F kiadások (az árbevétel valamivel több mint 2%-a) kétszeresét, az új berendezésekre eszközölt beruházások pedig háromszorosát teszik ki a nyugatnémetének. Az utóbbi 10 év átlagában az 1 tonna acélra vetített éves beruházás az NSZK-ban 10 ECU, Japánban pedig 32 ECU volt.

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy míg a szektor kohéziójának és prosperitásának fenntartása a japán cégek stratégiájának fontos eleme, addig a gazdasági „individualizmus” tekinthető a német cégek magatartása alapelveként. Míg a konkurencia „megszervezése” Japánban természetesnek tűnik, addig erre az NSZK-ban az Európai Szén- és Acélegyezmény szerint csak súlyos válság esetén van lehetőség. Az 1983-ban nyújtott állami támogatások segítették az NSZK-beli cégeket abban, hogy áthidalják a pillanatnyi nehézségeket, de e támogatások kivételes jellegűek voltak, és a regionális politika szempontjai jelentősen befolyásolták azokat. Amikor valamely ágazat perspektívái romlani kezdenek, az NSZK-beli vállalatok jobban tartanak a piacok instabilitásától, mint a japánok, és úgy tekintik a diverzifikációt, mint a lehető legjobb módszert a jövedelmezőség középtávon való megőrzésére. Mivel ott egy cég egészének vagy egy részének ellenőrzését megszerezni mindennapi gyakorlat, az ilyen ügylet lebonyolítása a vállalatok számára nem okoz gondot. Ez a magatartás jellemezte az utóbbi években a Mannesmann és a Thyssen konszern stratégiáját.<sup>3</sup>

Nyilvánvaló tehát, hogy az egyes szektorok életében a versenyszabályozás eltérő

<sup>3</sup> A 70-es évek végén a Mannesmann átengedte a hengerelt termékeinek gyártását a Thyssennek annak fejében, hogy a csőgyártást a Mannesmann egyik leányvállalata végzi. A jelentős gépgyártó vállalatok feletti ellenőrzés megszerzésével pedig e kohászati vállalat a német gépgyártó nagyvállalatok rangjára emelkedett. 1979 és 1981 között a Mannesmann megszerezte egy amerikai nyomtatóüzem, majd egy mérőműszergyár és egy professzionista elektronikus cég tőketöbbségét. Ez utóbbi akcióival betörhetett az elektronikai és információfeldolgozó szektorba. Jelenlétét még erősítette egy jelentős szoftvercég megvásárlása. Majd átmeneti érdeklődést tanúsított a távközlés iránt, később újból visszatért a gépiparhoz, és megszerezte az egyik legjelentősebb német autóalkatrész-gyártó vállalatot.

mechanizmusai jelentős mértékben adnak magyarázatot a nyugatnémet és a japán kohászati vállalatok eltérő reagálására piaci helyzetük alakulására. Joggal feltételezhető azonban, hogy az egyre inkább összekapcsolódó világ gazdaságban a külkereskedelem révén s más mechanizmusokon (így az OECD és a GATT tagságon) keresztül a piaci versenyből – valamennyi ipari állam, így Japán is kiveszi részét. Ebből az is következik, hogy ez az ország – ahol a vállalatok és az egyének is inkább a megegyezésre, mintsem az összeütközésre törekcsenek – egyre inkább kerül kereskedelmi partnerei kritikájának céltáblájára. Várható tehát, hogy a japán kohászati konszernek hagyományos gyakorlatát is vád éri majd. Ebben az esetben azonban feltehető, hogy nyugatnémet társaikhoz közelebb álló magatartás választására kényszerülnek.

Berkó Lilli

### **AZ IPARI MINISZTERIUM ÖSZTÖNZÉSI ÉS TÁMOGATÁSI POLITIKÁJA NAGY-BRITANNIÁBAN**

Az ipar számára nyújtott támogatások az alábbi értelmezésben azokat a pénzügyi ösztönzőket foglalják magukban, amelyek a magánvállalkozásokat kívánják segíteni általános érdekű célok és természetesen ezzel saját céljaik elérésében. Ehhez a definícióhoz két megállapítást kell fűzni:

- a támogatási politika egy általánosabb érvényű gazdaságpolitika része és hatását, működését nem lehet elválasztani az ipar tevékenységét befolyásoló egyéb hatásoktól;
- a közvetlen kormányzati támogatás ott és akkor szükséges, mikor a piac nem tud kielégítő vagy elég gyors választ adni a kérdésekre. Miután a piac tökéletlensége miatt ilyen esetek mindig előfordulnak, feltehetőleg az ipari támogatások az egyes országok gazdaságpolitikájának stabil, bár változó mértékű részét képezik. Ezért a jelenlegi angol kormány is szükségesnek tartja fenntartásukat, bár alapjában minden központi beavatkozást ellenez.

#### *A támogatási politika változásai*

Angliában a különböző kormányok által biztosított ipari támogatások indokoltságát, az iparpolitikai elveket összefoglaló ún. White Paperek (Fehér Könyvek) fejtették ki. Az 1988 januárjában megjelent legutolsó ilyen kiadvány a következő érvekkel támasztja alá a támogatási politika szükségességét:<sup>1</sup>

1. *Információbiztosítás.* Különösen a gyors technológiai változások esetében van szükség arra, hogy a helyes üzleti döntésekhez a piaci verseny résztvevői megkapják a legfrissebb információkat.

2. *Kockázati ellenszenv.* A gazdálkodó szervezetek nem mindig hajlandók vállalni

1 DTI – the Department for Enterprise. Department of Trade and Industry. London, 1988.

az innovációs projektek kockázatát. Ez természetes magatartásmódja egy olyan vállalatnak, amely számára a kedvezőtlen kimenetelű döntés komoly pénzügyi nehézségeket, esetleg csődöt is jelenthet.

3. *Externalitások.* Egy fejlesztés, amely pénzügyileg nem vonzó az adott vállalat számára, jótékony hatással lehet a gazdaság egészére vagy egy-egy nagyobb szegmensére (a szállítókra, a vevőkre, a foglalkoztatottakra stb.).

4. *Struktúra.* Ahol nem kielégítő a verseny, és akadályok vannak a piacra belépni kívánók előtt, általános érdekeket szolgálhat az új versenytársak támogatása.

5. *Az innovációk elterjesztése.* Az érvek sokasága sorakoztatható fel amellet, hogy ösztönözni kell a vállalatokat olyan technológiák fejlesztése vagy felhasználása irányába, amelyek jövőbeli alkalmazása igen széles körű lehet. Logikusan ez a szempont tulajdonképpen az előző négy valamiféle szintézise, de gyakorlati tapasztalatok alátámasztják, hogy célszerű külön is kiemelni.

A 70-es évek végén Angliában az ipari támogatások mechanizmusa túlnyomórészt az állóeszköz-beruházások ösztönzésére irányult, és a támogatások célzottjai régiók, ágazatok vagy egyes vállalatok voltak. Mindennek a magyarázata természetesen a régebbi múltban rejlik, de a lényeg az, hogy ez a periódus elsősorban az állóeszköz-állomány megújításának időszaka volt. Az első nagyobb váltás a 80-as évek elején következett be, amikor a figyelem inkább a technológiák, mint az állóeszközök felé irányult. Az alkalmazkodás gyorsításának és a nemzetközi versenyképesség növelésének kulcsát ugyanis a szakértők a technológiai váltásban jelölték meg. Ez a szemléletmód a K+F projektek, valamint a humán tőke és szakképzés támogatásának gyors növekedéséhez vezetett. Az ekkor felmerülő problémák zöme három területre volt visszavezethető:

- a tudományos élet és az üzleti vállalkozások közötti kapcsolat „hagyományos” gyengesége,

- az angol vállalatok jelentős lemaradása a technológiai fejlődés terén az élenjáró országoktól, valamint

- a korlátozott erőforrások ténye még a legnagyobb vállalatoknál is.

Mindezek mellett a legújabb technológiák és a management módszerek széles körű elterjesztésének halaszthatatlansága egyértelművé vált. A prioritások átgondolásának, a K+F támogatások emelésének és a teljes támogatási politika átstrukturálásának szükségességét 1985 márciusában jelentette be az illetékes miniszter.

A változások fő jellemzője az erőforrások átcsoportosítása volt, a „tanácsadói szolgáltatások, a gyakorlati célú kutatások, a szakmai ismeretek növelése és a kutatási együttműködések bátorítása érdekében”. Ennek persze együtt kellett járnia – az erőforrások korlátozottsága miatt – az egyes vállalatoknak nyújtott K+F támogatások csökkentésével. Új kritériumot jelentett a támogatások odaítélésénél a szélesebb körű ipari hatások (externalitások) figyelembevétele. A projekt támogatásokon belül elsőbbséget élveztek a kulcstechnológiák, valamint a kisvállalatok. Jelentősen megváltozott a regionális támogatások mechanizmusa is, amelyben a korábbiaknál jóval nagyobb szerepet kaptak a helyi kezdeményezések.

### Az Ipari Minisztérium szerepe

A brit Kereskedelmi és Ipari Minisztérium (továbbiakban DTI)<sup>2</sup> természetesen meghatározó szerepet játszik az ipari támogatási politikában, hangsúlyozni kell ugyanakkor, hogy nem képviseli a kormányzati befolyásolás egészét. Más minisztériumok, illetőleg állami ügynökségek szerepéről a későbbiekben még lesz szó. A nagyságrendek érzékeltetésére érdemes azonban áttekinteni azokat az adatokat, amelyek a szélesen értelmezett K+F teljes kormányzati támogatásának céljairól és arányairól tájékoztatnak (1. táblázat).

1. táblázat

#### A K+F kormányzati támogatása (1984–85-ben)

Cél	Millió font	%
Az alapkutatások támogatása	768,0	18,0
Társadalomtudományi alkalmazott kutatások támogatása	361,9	8,6
A technológiai fejlesztés támogatása	866,9	20,3
Állami megrendelésekkel kapcsolatos (zömmel hadiipari) K+F támogatás	2158,8	50,6
Szociális jellegű K+F támogatás	68,7	1,6
Egyéb	38,4	0,9
Összesen	4262,7	100,0

Forrás: P. Stoneman: The economic analysis of technology policy. Clarendon Press, Oxford, 1987, p. 41.

A későbbi adatokkal összehasonlítva látható, hogy a DTI támogatásai a teljes kormányzati támogatás mintegy negyedét jelentik. A támogatások struktúrájának bemutatása előtt arról is szólni kell, hogy nehéz egyértelműen definiálni az „ipari támogatások” kategóriáját is. Az iparnak juttatott pénzügyi támogatások például részben vagy egészében szolgálhatnak szociális célokat is. Elégé szubjektív a megítélése annak, hogy ezeket az ipari támogatásokhoz sorolják vagy nem. Számos példát szolgáltatnak ezekre a kétségekre a regionális támogatások, amelyeknél nyilvánvalóan elválaszthatatlanok az iparfejlesztési célok a sokkal szélesebb körű törekvésektől. Ugyanakkor azonban „támogatható” az ipar sokféle más módon is, mint például az állami vásárlás, az adópolitika stb. eszközeivel. A 2. sz. táblázat a DTI által nyújtott támogatások alapkategóriáit mutatja be, reál és folyó értéken.

A táblázat adataiból levonható következtetések értékelése előtt érdemes idézni azokat az adatokat is, amelyek a DTI ilyen célú kiadásait más megközelítésből, a kiemelt támogatási célokhoz kapcsolódva mutatják be (3. táblázat).

<sup>2</sup> Department of Trade and Industry.

A DTI támogatásainak fő kategóriái, millió font<sup>1</sup>

Cél	1979/80-as áron		folyó áron
	1979/80	1987/88	1987/88
Regionális és szelektív támogatás <sup>2</sup>	509	159	276
Ipari támogatás <sup>3</sup>	142	240	417
Úrkutatás, hajóépítés, acél- és közlekedéssz köz-gyártás	338	80	139
Nemzetközi kereskedelem	28	26	45
Belkereskedelem, ipari és fogasztói védelem	8	13	22
Központi és vegyes szolgáltatások	63	74	128
Összesen	1088	592	1027

Forrás: I. Sheperd: Industrial Support Policies. National Institute Economic Review, 1987. november.

<sup>1</sup> Kizárva az államosított ipart.

<sup>2</sup> Beleértve a tőkeberuházások támogatásának szektorális és országos céljait.

<sup>3</sup> Túlnyomórészt a technológiára, a K+F-re és a tanácsadói szolgáltatásra irányuló támogatás.

## A legfontosabb támogatási irányokra fordított kiadások, 1987–88

Támogatási irányok	Ráfordítás, millió font
Regionális fejlesztési alap	95
Regionális szelektív támogatás	93
Szektorális és általános célok	50
ebből rugalmas gyártórendszerek (FMS)	15
mikroelektronika	16
úrkutató támogatás	86
az acél- és hajóépítő ipar átalakítása	48
az innovációk támogatása	241
repülőgép-ipari K+F támogatása	26
exporttámogatás	21

Forrás: lásd a 2. táblázatnál.

Az első szembetűnő tendencia, hogy míg a regionális politika minden korábbinál nagyobb hangsúllyal szerepel az iparpolitikai elképzelésekben, ugyanakkor az ilyen célú támogatások reálértéke jelentősen csökkent az elmúlt években. A magyarázat abban rejlik, hogy a regionális támogatások nagyobb része ma már nem a DTI kiadásai között jelenik meg, hanem a területi (skóciai, walesi, északír) „minisztériumok” költségvetésében. Jelentősen csökkent olyan szelektív programok részesedése is, mint a Mikroelektronikai Ipari Támogatási Program vagy a Rugalmas Gyártási Rendszerek Programja. Az e célokra fordított támogatások sem csökkentek lényegében, csak beépültek az innovatív támogatások körébe. Igen nagy szerepet kapott és ennek megfelelően jelentős támogatással rendelkezik az ipari K+F valamint az ipari tanácsadási program. Az előbbin belül külön kell szólni a kiemelt prioritást kapott, ún. együttműködéses kutatások támogatásáról.

Az együttműködéses kutatások („collaborative research”) kiemelt kezelése részben az összeurópai gondolkodásmód, részben az Angliában hagyományosan gyenge kutatás–gyakorlat kapcsolat erősítését célozza. Ennek megfelelően jelenleg négy fő kategóriája ismert:

- az EUREKA-programhoz kapcsolódó kutatások,
- a LINK-programhoz kapcsolódó kutatások,
- a legfejlettebb technológiák terén folyó kutatások,
- az általános ipari együttműködéssel kapcsolatos kutatások.

Az EUREKA programhoz kapcsolódó kutatások támogatásának célja, hogy az angol vállalatok használják ki a program információs hálózatának előnyeit, hogy részesülvé váljanak a program technológiai transzferjének, és erősítsék kapcsolataikat más európai országok vállalataival. A DTI adott esetben segítséget nyújt a partnerek megtalálásában is. A támogatás elnyerésének feltétele, hogy a projektben legalább egy angol vállalat vegyen részt. A támogatás mértéke időarányosan csökkenő, tehát az első évben elérheti a költségek 50%-át, a másodikban harmadát, a harmadikban negyedét stb.

A LINK-program támogatása elsősorban a vállalatok, valamint egyetemek közös kutatásait kívánja ösztönözni. Előnyt élveznek az alábbi területeken végzett kutatások:

- molekuláris elektronika,
- fejlett félvezető anyagok,
- ipari mérési technológiák,
- biogenetika,
- biotranszformáció.

A programban legalább egy ipari és egy egyetemi partnernek kell részt vennie, de előnyös, ha a résztvevők köre bővebb. A DTI a kutatási költségek felét hajlandó fedezni, sőt abban az esetben, ha az eredmények kereskedelmi értékesíthetőségének igen nagy a kockázata, az első időben a támogatás mértéke magasabb is lehet. A program teljes élettartamát tekintve azonban ebben az esetben sem lépheti túl a támogatás a költségek 50%-át.

A legfejlettebb technológiákkal kapcsolatos közös kutatások támogatása a kutatásra és az alkalmazásra egyaránt kiterjedhet. Előnyt élveznek az Angliában újak számító területek. A programjavaslatokat a DTI elsősorban a következő területekről várja:

- gallium-arzéneke alkalmazása,
- fejlett robotok,



- elektronika,
- a tenger erőforrásai,
- szupravezetők,
- információtechnika.

A programban legalább három önálló vállalatnak vagy más szervezetnek kell részt vennie, s a résztvevők közül legalább kettőnek hasznosítania kell tudni az eredményeket. A támogatás mértéke ebben az esetben is elérheti a költségek 50%-át.

Az általános ipari kutatási együttműködések ösztönzése elsősorban a kis- és közepes vállalatok összefogását kívánja szolgálni. Az ilyen programokban vállalatok és kutatással-fejlesztéssel foglalkozó szervezetek egyaránt részt vehetnek. A feltétel itt is legalább három partner, melyből kettő hasznosítani is tudja az elért eredményeket. (A hasznosításon természetesen kereskedelmi és eredményt hozó hasznosítás értendő.) A támogatás mértéke hasonlóan az EUREKA-programnál vázoltakhoz, időarányosan csökkenő.

Nem képezik az együttműködéses kutatások programjának részét, de hasonló előnyöket élvezhetnek az ESPRIT-programhoz kapcsolódó angol K+F kezdeményezések is. Egyedül a DTI a következő három évre 29 millió fontot hagyott jóvá az ilyen jellegű projektek támogatására, de más kormányzati szervek (például a Science and Engineering Research Council) is anyagi ösztönzésben részesítik a résztvevőket.

Visszatérve a támogatási célok jellegére, fel kell hívni a figyelmet az exporttámogatások reálértéken mért csekély mértékű csökkenésére, valamint a szektorális támogatások radikális visszafogására. Ebben elsősorban az játszik szerepet, hogy a kormányzat egyértelműen a válságban levő ágazatok saját sorsára hagyása mellett foglalt állást, illetőleg csak ott nyújt támogatást, ahol annak eredményeképpen az ágazat nyereségessé válása várható.

### *Innovációs politika*

Az iparpolitika „filozófiájának” változásával szoros összefüggésben az angol szóhasználatban – akár hivatalos dokumentumokat, akár a szakirodalmat tekintjük – egyre inkább az „innovációs politika” kifejezést használják és egyre kevésbé a „technológia-politika” kategóriáját. A változás mögött az a meggyőződés rejlik, hogy a technológiai fejlődést párosítani kell a management szakértelemmel, a vállalkozói kedvvel, a marketinggel, hogy valóban eladható, új termékekhez vezessen.

Az innováció bátorításának módja többféle lehet. Egy adott vállalat esetében adható pénzügyi támogatás meghatározott innovációs projektek céljaira. Segíthetők azonban abban is a vállalatok, hogy innovációs képességeiket, kapacitásukat fejlesszék, például technológiai, vezetési, szervezési szakértelmük színvonalának növelésével. Az ehhez adott ösztönzés az ún. nem projekt támogatás. E két támogatási típus részletesebb elemzése előtt érdemes áttekinteni a 4. táblázat adatait.

A táblázat első két sorában jelennek meg a projekt támogatások, a többi jelenti a nem projekt kategóriát. Látható, hogy az összes támogatásból a második kategória valamivel nagyobb arányban részesül, a tendencia azonban a kiegyenlítődés felé mutat.

A támogatásokat a projektek esetében a DTI szabad rendelkezésű ösztöndíjak (ún.

## A DTI kiadásai tudományos, technológiai és innovációs célokra

Célok	Ráfordítások 1987–88-ban, millió font (becsült adat)
Egyes cégeknek nyújtott projekttámogatások	84
Együttműködéses projektek támogatása	89
Konzultáció, tanácsadás, tájékoztatás	102
Kutatási létesítmények	45
Repülőgépipar	26
Úrkutatás	64
Összesen	410

Forrás: lásd 2. táblázatnál.

grantok) formájában nyújtja, és legnagyobb részük a K+F tevékenységhez kapcsolódik. A támogatás odaítélésének kritériumai elég lazán vannak meghatározva, minden esetben értékeli azonban

- a technikai innovációhoz való hozzájárulás mértékét,
- a ráfordítások visszatérülésének kilátásait (jól tudva, hogy sok esetben a megtérülés csak indirekt módon jelentkezik),
- az addicionalitás elvét, vagyis azt, hogy a projekt valóban csak kormányzati támogatással valósítható-e meg.

Igazolni kell természetesen azt is, hogy a kérelmező rendelkezik-e mindazokkal a technikai és pénzügyi feltételekkel, amelyek elengedhetetlenek a megvalósításhoz, és rendszerint vizsgálják a várható eredmények értékesíthetőségének kilátásait is.

Az együttműködéses projektek támogatásának feltételeiről már volt szó. Az ilyen típusú projektek előnyeit könnyű belátni, hiszen a költségek megoszlanak, a legkülönbözőbb típusú szakértők dolgozhatnak együtt és a kutatási-fejlesztési berendezések is jobban kihasználhatók. A kérdés persze az, hogy ha az előnyök ennyire nyilvánvalóak, miért szükséges komoly kormányzati ösztönzés az ilyen projektek szerveződésére? A válaszhoz egyrészt tudni kell, hogy az angol oktatási, elsősorban felsőoktatási rendszer közel sem olyan gyakorlatorientált, mint például az amerikai. Ezért az amerikai, de más nyugat-európai gyakorlathoz képest is igen kicsi a szakember-diffúzió a kutatás, az egyetemi és akadémiai szféra, valamint az üzleti élet között. Az sem felejtendő el továbbá, hogy a kutatási költségek megoszlanak ugyan, de kétségtelenül fellépnek néha nehezen számszerűsíthető többletköltségek is. Végül talán a legnagyobb gondot az ilyen projektek irányításának, szervezésének hiányzó szakértelme jelenti. A kutatók többsége fél a közös munkáktól, félti saját eredményeit, és ezeket az előítéleteket igen nehéz leküzdeni.

Mint a 4. táblázatból látható, a támogatások jelentős hányada szolgál nem projektekhez és nem technológiához kapcsolódó célok elérésére. Ezt a támogatást olyan

vállalatok vehetik igénybe, amelyek úgy látják, hogy a meglevő technológia révén is tudnának jobb eredményeket elérni, egyéb innovatív feltételeik javulása esetén. Ezek az esetek többségében kisebb vállalatok, korlátozottabb pénzügyi erőforrásokkal, melyek nem tudják vállalni saját erőből a még leginkább ígéretes projektek megvalósítását sem. Sokszor azonban nem is csak vagy nem elsősorban a pénzügyi lehetőségek hiányoznak. A kisebb és közepes vállalatok számára komoly gondot jelent az információk beszerzése, az egyes speciális területekhez szükséges szakértelem biztosítása és a megfelelő partnerek megtalálása. Ezért a támogatás e formája igen sokféle módon nyilvánulhat meg:

- felkészítés az egységes Közös Piacra,
- konzultáció és tanácsadás a marketing, a design, a minőségellenőrzés és szabályozás, a feldolgozási folyamatok, az üzleti tervezés, a pénzügyek, az információs rendszerek területén,
- kiemelt területeken regionális segítség,
- a K+F területén nyújtott segítség,
- oktatási és továbbképzési segítség.

A tanácsadás, konzultáció keretében például a DTI a maximum 15 napra eső szakértői költségek felét vállalja át, illetve bizonyos körzetekben kétharmadát. Az oktatás és továbbképzés területén tanfolyamok szervezésében, a megfelelő oktatók kiválasztásában nyújt segítséget, az előbbihez hasonló módon osztva meg a költségeket. Külön előnyöket élveznek a 200-nál kevesebb főt foglalkoztató kisvállalatok, amelyek esetében a DTI bankgaranciát vagy kedvezményes kölcsönöket is nyújt.

#### *Az ipari támogatások más fontos területei*

Az eddig tárgyalt támogatási formák mellett feltétlenül szólni kell néhány további ösztönzési terület legfontosabb jellemzőiről is. Ezek között legnagyobb a súlya a regionális támogatásoknak, annak ellenére, hogy reálértékben arányuk jelentősen csökkent a 80-as évek elejétől.

A regionális támogatások két alapvető összetevőjét a Regionális Fejlesztési Támogatások és a Regionális Szelektív Segítség keretében szétszított alapok jelentik. Mindkettőből azok a vállalatok részesülhetnek, amelyek a kijelölt területeken új tevékenységbe kezdenek, vagy a már folyó tevékenységet jelentősen bővítik. (Meg kell említeni, hogy a preferált területekhez tartozik néhány nagyváros, így például London bizonyos körzete is.) 1984-ig a szinte automatikusan biztosított támogatás a feldolgozó ipari tevékenységhez szükséges beruházásokhoz kapcsolódott. Az 1983-ban hozott rendelkezések szerint a következő évtől a támogatás közvetlenül az érintett területeken létrehozott új munkahelyekhez kötődik. Változás az is, hogy a kedvezményezettek körébe bekerültek bizonyos szolgáltatási tevékenységek is. Ezek esetében azonban az a támogatás kritériuma, hogy ne csak helyi jellegű szolgáltatásokat nyújtsanak.

A Regionális Szelektív Segítség értelemszerűen szűkebb körre terjed ki. Tevékenységére lényegében az ipari támogatások projekt rendszerű működése jellemző. Miután céljai között már korábban is kiemelten szerepelt a foglalkoztatottság növelése, az 1984-től bekövetkező változások tevékenységét alig érintették. Más szelektív támoga-

tásokhoz hasonlóan itt is szükséges az addicionalitás és az eredmények értékelhetőségének biztosítása. E támogatásnak egyébként deklaráltan nemcsak a regionális, hanem egyidejűleg az általános gazdaságpolitikai célokat is kell segítenie.

A regionális támogatások körében meg kell említeni az English Industrial Estates Corporation, valamint a Business Improvement Services szerepét. Az előbbi az érintett területeken a telephelyek céljaira szolgáló ingatlanok kiválasztásában, megszerzésében nyújt segítséget, az utóbbi elsősorban a válságágazatok kis- és középvállalatainak kínál tanácsadói és konzultációs szolgáltatást.

Bár a korábbiakban említettek szerint a beruházások támogatása az elmúlt években háttérbe szorult, jelenleg is létezik ilyen célra elkülönített alap is (National Investment Assistance). Akár feldolgozó ipari, akár szolgáltatási szektorban működő vállalatok pályázhatnak, s a beruházás irányulhat technológiai, irodai és ügyviteli vagy egyéb célokra.

Végül az export ösztönzését kell megemlíteni. Ezen belül a lehetőségek széles köre ismert. Irányítást a British Overseas Trade Board végzi, és működésének középpontjában az exportot segítő hatékonyabb marketingtevékenység bátorítása áll. Jelenleg a kiadások legnagyobb tétele (20 millió font) az angol cégek külföldi vásárokon, bemutatókon való részvételét segíti. A kiállításokra először jelentkező cégek nagyobb támogatást kapnak, miután feltételezik, hogy a már részt vevők jobban meg tudják ítélni a kiállítások, vásárok hasznát. Ennek és az exportösztönzés más formáinak szabályai, kritériumai egyébként gyakran változnak annak érdekében, hogy a viszonylag behatárolt költségvetésből minél hatékonyabb ösztönzést tudjanak megvalósítani.

A DTI támogatási politikájának rövid áttekintését azzal kell zárni, hogy a látszólag sokrétű és jelentős erőforrásokkal rendelkező ösztönzés jóval kisebb mértékű, mint más fejlett ipari országokban, de jóval elmarad a Hadügyminisztérium által nyújtott közvetlen K+F támogatásoktól is. Az 1988 elején életbe lépett iparpolitikai elvek azonban hangsúlyozottan arra hívják fel a figyelmet, hogy az angol iparban az anyagi erőforrások biztosítása mellett a legfontosabb a vállalkozói kedv, a vállalkozói törekvések bátorítása, egy korszerű üzleti gondolkodásmód oktatási és egyéb feltételeinek megteremtése. Ezért a közvetlen ipari támogatásokat a Minisztérium csak az elengedhetetlenül szükséges esetekben kívánja alkalmazni.

Botos Balázs

## **ÉRTÉKELÉS A BRIT BIOTECHNOLÓGIAI IGAZGATÓSÁG TEVÉKENYSÉGÉRŐL\***

A Tudományos és Műszaki Kutatási Tanács (SERC) keretében működő Biotechnológiai Igazgatóság (BTD) — bár viszonylag szűkös erőforrásokkal rendelkezett — jelentős szerepet játszott a brit biotechnológia fejlődésének ösztönzésében (1. táblázat).

- \* Ismertetés Senker, J.–Sharp, M.: The Biotechnology Directorate of the SERC. Report and Evaluation of its Achievements 1981–1987. Science Policy Unit, University of Sussex. Brighton, 1988 és Sharp, M.: The Protein Engineering Club. The first Two Years. Science Policy Unit, University of Sussex, Brighton, 1987 alapján.

**A biotechnológiai és biológiai kutatások állami támogatása a kutatási tanácsokon keresztül az Egyesült Királyságban, %<sup>1</sup>**

Kutatási tanács	1981–1982	1985–1986
Orvostudományi Kutatási Tanács (MRC)	18,7	31,0
Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Kutatási Tanács (AFRC)	5,1	10,0
Nemzetközi Környezetvédelmi Kutatási Tanács (NERC)	0,8	0,8
Tudományos és Műszaki Kutatási Tanács (SERC)	8,5	11,7
Biotechnológiai Igazgatóság	1,7	4,4
Biológiai Tudományos Tanács	6,8	7,3
Összesen	33,1	53,5

A BTD-t 1981-ben hozták létre, sokrétű feladatkörrel, tevékenysége a következőkre terjed ki:

– A biotechnológia tudományos és technológiai bázisát képező hosszú távú kutatók támogatása (amelyek eredményeinek alkalmazására mintegy 8-10 év múlva kerül sor).

– A prioritást élvező kutatási területek támogatása abból a célból, hogy olyan szakértői központok alakuljanak ki, amelyekhez az ipar fordulhat (ezen kutatások eredményei 5-7 év múlva kerülnek alkalmazásra).

– A kutatások és az ipar közötti együttműködés ösztönzése. A SERC által támogatott kutatásokból származó eredmények ipari megvalósításának elősegítése.

– A biotechnológia infrastruktúrájának (mikroorganizmus törzsgyűjtemények, informatika stb.) fejlesztése.

– A kutatóintézetekben folyó állami támogatást élvező kutatási programok koordinálása, a különböző kutatócsoportok tevékenységének összehangolása. A folyamatban levő kutatási programok felülvizsgálata az ipar képviselőinek bevonásával.

– A biotechnológiai oktatás támogatása, az oktatási és kutatási tevékenység koordinálása. A biotechnológus szakemberek aktív közösségének létrehozása.

Több tekintetben hasonló feladatkörrel, a biotechnológiai tevékenységek állami támogatásának koordinálásával a kormány a Kereskedelmi és Ipari Minisztériumnak (DTI) adott megbízást. A DTI azonban elsősorban a versenyszférába tartozó biotechnológiai tevékenységek támogatásával foglalkozik, míg a BTD az úgynevezett prekompetitív alkalmazott kutatási szféra tevékenységének ösztönzését tűzte ki célul.

<sup>1</sup> Az adatok nem teljesen összehasonlíthatók. Az MRC és AFRC kiadásai a teljes bérköltséget, míg a SERC kiadásai csak a doktorátusnál magasabb tudományos fokozattal rendelkező, az adott projektben dolgozó kutatók fizetését tartalmazzák. Durva becslések szerint az összehasonlíthatóság érdekében a SERC-költségeket körülbelül kétszeresére kell növelni.

A BTD az elmúlt hat évben jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy kialakult a brit biotechnológia tudományos bázisa, és létrejött egy aktív biotechnológus közösség, emellett hidakat létesített a tudományos szféra és az ipar között. E sikerek okai abban gyökereznek, hogy a biotechnológia túllépett a hagyományos tudományterületek és intézmények határain, és igazgató tanácsában részt vettek a gyógyszer-, vegy- és élelmiszeripar, tehát a brit ipar három igen dinamikusan fejlődő ágának képviselői.

A legtöbb olyan eszközt, amely révén a BTD a biotechnológia tudományos bázisának kialakítása terén kitűzött céloknak eleget tett, a prioritást élvező szektorok programjának körében alkalmazták. E program a brit biotechnológia szempontjából legfontosabb területek meghatározására és azok támogatására irányult. A prioritást élvező szektorok fejlesztésére irányuló program kialakítása során a BTD a biotechnológia különböző szektoraiba tartozó szakértők véleményének megismerését az alábbi mechanizmusok révén valósította meg: szakértői jelentések elkészítésére adott megbízásokat, kerekasztal-megbeszéléseket és szakmai találkozókat szervezett a kutatók és az ipari szféra képviselői számára.

A program megvalósításának értékelésekor a nyilvánvaló eredmények mellett a kutatási szféra képviselői a következőket is hangsúlyozták: a program számukra jelentős segítséget nyújtott abban is, hogy a biotechnológia komplex jellegét és saját tevékenységüknek a biotechnológiában képviselt súlyát érzékeljék; több olyan kutatási javaslat megfogalmazására is sor került, amelyek a program ösztönzése nélkül nem születettek volna meg. A kutatók azonban felhívták a figyelmet a programban rejlő olyan veszélyekre is, amelyek rugalmatlansághoz vezethetnek és akadályozhatják új területek megszületését.

Mind az ipari képviselői, mind a kutatók egyetértettek abban, hogy a program kidolgozása során a prioritást élvező szektorokat helyesen határozták meg, és a BTD azon álláspontját is üdvözlötték, miszerint a prioritást élvező szektorok rendszeres felülvizsgálata elengedhetetlen. Mindössze két olyan kutatási területet neveztek meg, amelyek fontosak ugyan, de a körükbe tartozó kutatásokat a BTD jelenleg nem támogatja: a növényi sejtek biokémiáját és a biotechnológiai eljárásokhoz szükséges eszközök fejlesztését.

A program céljait szolgáló erőforrások koncentrációját illetően jelentős véleménykülönbségek mutatkoztak. Bár kezdetben olyan döntés született, hogy az erőforrásokat viszonylag kis számú kutatóközpont kapja meg, a BTD meglehetősen széles körben osztotta szét azokat.

Mind az ipari, mind a kutatási szféra képviselői úgy vélekednek, hogy a BTD sikereket könyvelhet el az aktív biotechnológus közösség létrehozásában azzal, hogy különböző szakterületek művelőivel működött együtt. Az ipari képviselői számára a biotechnológusok köre erős közösségnek tűnt, sok kutató ugyanakkor attól tartott, hogy a biotechnológia szétaglott és korlátozott hatókörű tudományos bázisú diszciplínává válhat. Az utóbbiak hangsúlyozzák, hogy amennyiben az Egyesült Királyság versenyképes kíván maradni a biotechnológia terén, kiváló, széles körű gyakorlattal rendelkező kutatók képzésére van szükség. A biotechnológia fejlődését legerőteljesebben gátló tényező ugyanis a magas szakképzettséget igénylő munkahelyek betöltésére alkalmas szakemberek hiánya. Az egyetemeken állandóan jelentős nehézségekkel küzdenek, ami-

kor a posztgraduális képzés céljait szolgáló ösztöndíjakra jelentkezőket keresnek, és a helyzet e téren nemhogy javulna, hanem egyre rosszabb.

A BTD ösztöndíjakkal támogatta az egyetemeken dolgozó kutatókat. Az ösztöndíjak döntő hányadát az úgynevezett Tudományos és Műszaki Együtműködési Pályadíjak (CASE) keretében osztották ki. Ez azt jelentette, hogy azokat a diákokat részesítették támogatásban, akik olyan kutatási projekteken dolgoztak, amelyeket kutatói részlegek és brit iparvállalatok közösen kezdeményeztek. E közös projektek céljaira az iparvállalatok pénzeszközöket bocsátottak rendelkezésre, a kutatások eredményeinek tulajdonjogáról az egyetemek és a vállalatok közösen döntenek. A BTD elindította a brit biotechnológusok közösségének kialakítását, de az még nem önfenntartó közösség, tevékenységéhez további erőforrások, menedzsment és koordináció szükségesek.

A BTD tevékenysége hat év múltán modellként szolgál arra, miként lehet ipari és kutatói kapcsolatokat összekovácsolni. Az ipar BTD iránti bizalmának erősödését jelzi, hogy a BTD tevékenységének támogatására 1981–1986-ra előzetesen előirányzott 18,6 millió fontot további 4,3 millió fonttal megnövelte. Az ipar képviselői csatlakoztak a BTD Menedzseri Bizottságához, ez nagymértékben elősegítette a kutatási eredmények ipari alkalmazását, jelentős időmegtakarítást eredményezett e téren.

A BTD által a technológia transzferben alkalmazott eszközök közül különösen hatékonynak bizonyultak az úgynevezett klubok keretében megszervezett kutatási programok. Ezek sorát a Protein Engineering Klub nyitotta meg. A Protein Engineering Klub 1985 áprilisától működik azzal a céllal, hogy az egyetemeken „koordinált és szervezett” protein engineering kutatási program finanszírozása valósulhasson meg. A klub tagjai a finanszírozók, a SERC, amelytől a program pénzalapjainak mintegy 80%-a származott, négy iparvállalat (Celltech, Glaxo, ICI, Sturge), amelyek a költségek fennmaradó 20%-át biztosították, valamint a kutatási programba bekapcsolódó egyetemek kutatócsoportjai. A kutatási projektek támogatásáról egy bizottság döntött, amely az iparvállalatok nyolc képviselőjéből, a Biológiai Tudományok Bizottságának két tagjából, a BTD és a SERC egy-egy képviselőjéből állt.

Bár kezdetben mind a kutatók, mind az ipar képviselői bizonyos ellenállást tanúsítottak a klubok iránt, napjainkban már az együttműködés hasznos és termékeny formájaként tartják számon. A Protein és Engineering Klubot a DTI és a SERC kezdeményezésére több hasonló program követte (például Rekombináns DNS Klub, Állati Sejt Klub stb.).

A brit ipar még mindig nem támogatja kellő mértékben a hazai egyetemi kutatást és fejlesztést, ezzel szemben a külföldi vállalatok igen jelentős kapcsolatokat építettek ki a brit egyetemekkel (kutatási szerződéseket kötöttek stb.). Ez a helyzet nem tekinthető ésszerűnek, hiszen a jórészt közpénzekből finanszírozott brit egyetemek kutatási szakértelméből származó haszonból a külföldi vállalatok is részesülnek. A BTD programjait a kisvállalatokra egyelőre még nem sikerült kiterjeszteni.

Bár a BTD tevékenysége elsősorban a még nem versenyszférába tartozó alkalmazott kutatásokra irányult, foglalkozott az alapkutatások terén fellelhető fehér foltok felkutatásával is és ösztönzött különböző szervezeteket, hogy járuljanak hozzá e területek fejlesztéséhez. Ezenközben feltárta az alap- és alkalmazott kutatások elhatárolásában

meglevő tisztázatlanságokat (az ipari kutatások elmozdultak a hagyományosan alapkutatásoknak tekintett kutatások irányába).

A BTD által alkalmazott módszerek jelentősen hozzájárultak a kutatók és az ipar közötti együttműködés terén zajló tanulási folyamathoz (pl. mind az ipar, mind a tudomány képviselőinek bevonása a még nem versenyszférába tartozó kutatásokban új).

A biotechnológiai kutatások és eredményeiknek az üzleti szférába való átáramlása hosszabb idő múlva valósul meg, mint ahogy azt a BTD létrehozásakor vélték. A biotechnológia tudományos bázisa szüntelenül fejlődik, és olyan új szférákra is kiterjed, amelyekről még csak nem is álmodtak 1981-ben.

Frigyési Veronika

## KUTATÁS-FEJLESZTÉSI POLITIKA A DÁN IPARBAN\*

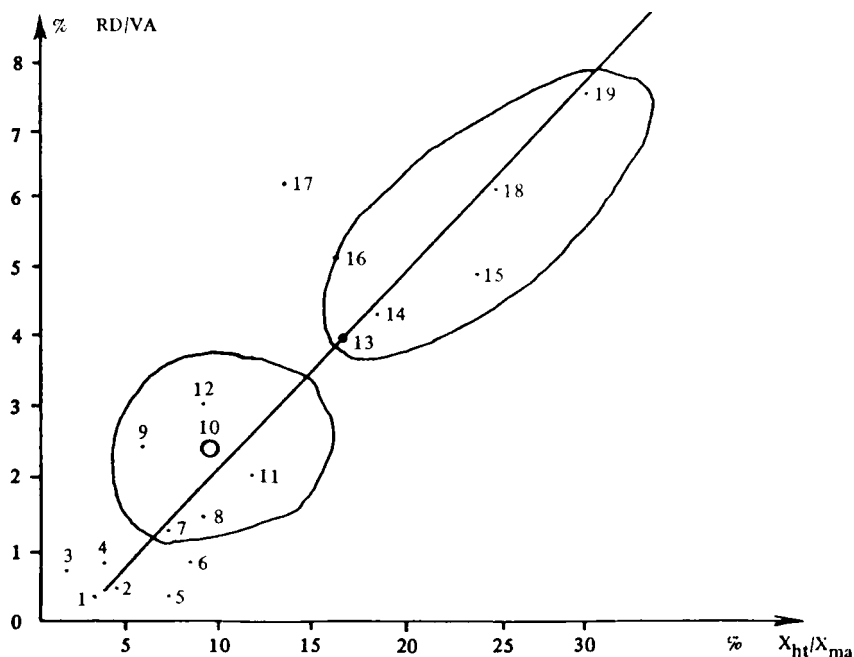
### *Az ipari szerkezet fő vonásai*

A dán ipari fejlődést az 50-es, 60-as években az igen hatékony mezőgazdasága alapozta meg. A mezőgazdaságra építő ipari fejlesztések jelentősége azonban még ma is fontos, így például a modern biotechnológiai eljárások bevezetése jelentős eredményeket ígér az ipar számára. A dán ipari fejlődés másik jellegzetessége az ún. lemaradó iparágak, pl. a vaskohászat hiánya. Az egyetlen kivétel a hajógyártás, amelyet azonban nagymértékben visszafejlesztettek. Dánia nem építette ki az ún. közüzemeket kiszolgáló iparágakat, az energiatermelő központokat, a különböző hírközlési rendszereket sem, amelyek jelentős problémákat okoznak más országokban, s rendszerint jelentős állami támogatásra szorulnak. Így Dániában nincs olyan ágazat, amelynek a megváltozott világ gazdasági körülményekhez való alkalmazkodása jelentős tökélet vonna el a haladó iparágak fejlesztésétől. Másfelől azonban Dániában nincs olyan, ún. húzó iparág sem, amely az általános gazdasági-technológiai fejlődés motorjaként szolgálna.

A dán ipari szervezetek zömét a kevesebb mint 200 főt foglalkoztató kis- és közepes méretű vállalatok alkotják. Az 5 főnél többet foglalkoztató cégek 75%-a 50 főnél kevesebb alkalmazottal működik a feldolgozó iparban. Mindössze 90 vállalatnál dolgozik több mint 500 fő. A fentiekkel jellemzett ipari struktúra legfőbb előnye, hogy a kis cégek gyorsan, rugalmasan képesek reagálni az adódó új lehetőségekre. A munkaerő magas képzettségi szintje, az igen fejlett és széles körű infrastrukturális háttér, a vállalatokon belüli és a vállalatok közötti kitűnő személyes kapcsolatok lehetősége mind fontos elemei a rugalmasságnak. Ugyanakkor a dán ipar gyengesége is ebből a szervezeti struktúrából és az alacsony kutatás-fejlesztési szintből származik. Egy OECD-tanulmány kimutatta, hogy Dánia az ipari termékek kutatás-fejlesztés-tartalmát a hozzáadott érték függvényében mérve az országcsoportok ún. második kategóriájába tartozik (1. ábra).

\* Az ismertetést a szerző egy tanulmányút tapasztalatai alapján állította össze.





1 - Törökország, 2 - Görögország, 3 - Újzéland, 4 - Ausztrália, 5 - Portugália, 6 - Spanyolország, 7 - Ausztria, 8 - Olaszország, 9 - Finnország, 10 - Dánia, 11 - Kanada, 12 - Belgium, 13 - Japán, 14 - Franciaország, 15 - Anglia, 16 - NSZK, 17 - Svédország, 18 - Svájc, 19 - USA  
 VA - a feldolgozó ipar hozzáadott értéke, RD - teljes K + F költség a feldolgozó iparban,  $X_{ht}$  - a kutatástintenzív iparágak exportja,  $X_{ma}$  - a feldolgozó ipar exportja

1. ábra

Az ábra függőleges tengelye a kutatástartalmat mutatja a feldolgozó ipar teljes hozzáadott értékének százalékában, míg a vízszintes tengely a kutatásintenzív iparágak exportteljesítményét fejezi ki a teljes feldolgozó ipari exporthoz viszonyítva.

A dán ipar elsősorban a jó minőségű, „designintenzív”, tradicionális termékek gyártásában ért el világszínvonalat, így pl. a bútorok, a különböző műanyag termékek és egyéb speciális fatermékek teszik ki az export jelentős részét, míg az elektronikai iparban és a különböző fém alapanyagú termékek gyártásában nem rendelkezik versenyképes termékekkel. A jelenlegi technológiai színvonal fenntartása nagymértékben függ a fejlett gépek és berendezések importjától. Egyre nyilvánvalóbb, hogy a dán iparban erőfeszítéseket kell tenni az export fokozására, hogy az elfogadhatatlanul magas külföldi adósságállományát (a GDP 40%-a) csökkenteni tudja.

#### Az ipari kutatások infrastruktúrája

Dániában igen fejlett ún. *technológiai szervizhálózatot* építettek ki, amely 29 független, nem profilorientált intézetből áll. A két legnagyobb intézet a Technológiai In-

tézet Koppenhága közelében és a Jütland Technológiai Intézet Aarhusban. Mindkét intézet igen széles technológiai spektrumban tevékenykedik, míg a többi 27 szerviz-intézet egy-egy speciális műszaki-kutatási feladatot lát el.

A hálózatban kb. 3000 fő dolgozik, amelyből mintegy 1100 fő rendelkezik magasabb műszaki végzettséggel. Az említett két legnagyobb intézetnél mintegy 800 fő műszaki szakember dolgozik, míg a többi intézetnél a kutató-fejlesztő mérnökök száma 25 és 50 fő között változik.

A technológiai szervizhálózat évi költségvetése jelenleg mintegy 1250 millió dán korona, amelyből a kormányzat által biztosított alap 350-400 millió. Ez utóbbi összeg fele alapjuttatás, másik fele pedig mint a kisvállalatoknak nyújtott központi támogatás kerül a hálózatba a különböző tanácsadási, oktatási és egyéb kutatási-szerviz tevékenységek ellenértékeként. A teljes bevétel mintegy 2/3-a (850-900 millió korona) a vállalatokkal kötött szerződésekből származik, amelyekért speciális szolgáltatásokat nyújtanak.

A hálózat tevékenysége szervezetileg az ipar elkülönült szektorainak megfelelően specializálódott intézetekben folyik, ugyanakkor van néhány több szektort átfogó tevékenységet ellátó intézet, amelyek pl. anyagvizsgálattal, korrózióvédelemmel, vegyi technológiákkal, világítástechnikával és optikával, energiatechnológiával, csomagolással és szállítással stb. foglalkoznak.

A fentiekből különböző speciális feladatokat lát el az a 15 regionális, ún. technológiai információs központ, amelyek a két nagy technológiai intézethez tartoznak. Ezek a központok egyenként mindössze 3 tudományos munkatárssal dolgoznak, fő funkciójuk, hogy speciális műszaki területeken ingyenes figyelemfelkeltő információs anyagokat készítsenek a kisvállalkozások számára. Egy konkrét probléma felmerülése esetén segítenek megkeresni a megfelelő szervizintézményt vagy a témában jártas magánszakértőket, vagyis egyfajta közvetítő szerepet töltenek be.

A teljes technológiai szervizhálózatot mintegy 60, szakmailag jól elhatárolható intézményi egységre (szakosztályra) bontották, s ezek 3 éves időtartamra kapnak bizonyos összeget a hálózat központi költségvetéséből. Az egységeket az ún. Technológiai Tanács értékeli. Egyrészt a várható technológiai fejlődés iránya alapján, fontosságuk szerint rangsorolja az egységeket, másrészt azok adaptációs képességét, azaz kapacitását, kooperációképességét stb. mérlegeli a várható igények figyelembevételével. Ezen a bázison a Technológiai Tanács határoz az odaítélhető 3 éves alapjuttatás mértékéről minden egyes technológiai egység esetében. Ezután már teljesen az intézetek felelőssége, hogy a rendelkezésükre álló összegből kiindulva milyen eszközökkel igyekszik elérni a Technológiai Tanáccsal egyeztetett célokat. Az intézetek által elkészített éves jelentések alapján a tanács értékelni tudja, hogy a közösen kialakított célokat hogyan és milyen hatékonysággal sikerült elérni.

A vállalati szektort – mint láttuk – a kisüzemek dominanciája jellemzi, amelyek rendkívül nagy hatékonysággal működnek. A nagy hatékonyság „titka” a dánokra jellemző vállalkozó szellem és a tradíciókban gyökerező innovatív légkör.

A magas szintű mesterségbeli tudás mellett a dán emberek általában pozitív módon viszonyulnak a technikai haladáshoz és az új technológiákhoz. Szerintük az új technológiák megismerése és alkalmazása nemcsak a versenyképesség előfeltétele, de a dolgozók munkával való megelégedettségét is növeli. A technikai kultúra magas fokát a mo-

dern eszközök széles körű elterjedtsége mellett a management, az ipari vezetés rendkívül magas képzettsége, rátermettsége biztosítja. Mindehhez hozzájárul az erős technológiai intézményi háttér, a technológiai intézetek és a különböző technológiai szolgáltatások kiépített hálózata, a tudományos és technológiai parkok és információk központok léte, valamint a működő tőke elérhetősége.

### *Kutatás-fejlesztési politika*

Ami a kutatás-fejlesztést illeti, pozitív és negatív vonások egyaránt felfedezhetők. Egyrészt az ipari K+F költség nagyon alacsony, a GDP mindössze 0,6%-a.<sup>1</sup> Másfelől viszont Dánia jelentős export/import aránynövekedést ért el a „high-tech”-kereskedelemben (1970-ben 76,3%, 1985-ben 97,0%), s technológiai fizetési mérlege pozitív.

Ez a meggyőző eredmény elsősorban annak köszönhető, hogy a K+F kiadásokat néhány különleges, specializált területre s ezen belül is néhány magas teljesítményű vállalatra koncentrálták. A kutatásban és fejlesztésben dolgozók 62%-a a feldolgozó ipar négy ágára (elektronika, engineering, farmakológia és műszeripar) koncentrálódik. A sikeres műszaki fejlesztési politika kulcsa az új technológiák „diffundálódása” az említett iparágakba, miáltal meg tudták újítani termékeiket, termelési eljárásaikat.

A K+F tevékenységek állami finanszírozása az egyetemek, kutatóintézetek, a szektorális kutatási központok és a technológiai szervizhálózaton keresztül valósul meg. Korábban az iparpolitika az ún. védekező jellegű támogatásokra koncentrált, míg az utóbbi években előtérbe került a pozitív alkalmazkodási stratégiát preferáló érdekelt-ségi rendszer kidolgozása. Az új technológiai fejlesztési program (TDP) elsősorban az információ technológiák alkalmazását, új rendszerek, technológiák és termékek fejlesztését és elterjesztését, valamint az oktatási szektor megújítását tűzte célul.

A célok elérésére kidolgozott program jól működik. A különböző projekteken belül megfelelő szintű kooperációs kapcsolatok alakultak ki az egyetemek, a technológiai intézetek és szervizhálózat, valamint az iparvállalatok között.

### *Új anyagok és anyagtechnológiák az iparban*

Dánia – hozzánk hasonlóan – nyersanyagban szegény ország, a legtöbb alapanyagot importálja. Ezért igen nagy jelentőséget tulajdonítanak az anyagtechnológia, az anyagokkal való takarékos gazdálkodás fejlesztésének. A kormány, az ipari és a kereskedelmi minisztérium és néhány kutatóintézet együttes koordinációs programot dolgozott ki annak érdekében, hogy új anyagok széles körű alkalmazásával versenyképesebbé váljanak a dán ipari és mezőgazdasági termékek.

Felismerték, hogy átütő eredményeket nem lehet elérni az anyagtakarékosságot szolgáló szűk, speciális célok kijelölésével. Ehelyett egy szélesen értelmezett program kidolgozását határozták el azzal a céllal, hogy a vállalatokat az új anyagok, anyagkom-

<sup>1</sup> Összehasonlításképpen: ez az arány más nyugat-európai kis országokban a következő: Finnország és Norvégia 0,8%, Hollandia 1,1%, Svédország és Svájc 1,7%.

*binációk, ötvözetek és új anyagmegmunkálási eljárások alkalmazására és kihasználására* ösztönözzék. Az „Új anyagok a dán iparban” címmel meghirdetett program kifejezett célja a kutatás, az oktatás, műszaki fejlesztés és az információtovábbítás *összehangolt* fejlesztése. A program tervezetének kidolgozása során világossá vált, hogy a sikeres megvalósítás nagymértékben hozzájárulhat a dán ipar versenyképességének erősítéséhez azáltal, hogy növeli a termékek és termelési eljárások technológiatartalmát az anyagtartalom rovására.

A legutóbbi idők anyagtudományi eredményei és az új fejlett technológiai, megmunkálási eljárások teljesen új lehetőségeket teremtettek az anyagi termelésben és a kapcsolódó folyamatokban. Mindezt az tette lehetővé, hogy ma már molekuláris és atomi szinten meg lehet határozni, ki lehet számítani a termékbe építendő anyagok felhasználástól függő optimális mikrostruktúráját. Ugyanakkor az anyagstruktúra pontos meghatározásának lehetősége új technológiai eljárások kidolgozásának alapjául is szolgál. Az anyagtudományban világszerte igen gyors fejlődés tapasztalható, mivel valamennyi fejlett ipari ország széles körű kutatási-fejlesztési programot indított, hogy minél nagyobb versenyelőnyre tegyen szert.

Számos kutatási jelentés bizonyítja, hogy a dán ipari *exporttermékeknek alacsonyabb a kutatási és know-how-tartalma, mint az általuk importált termékeké*. A dán ipar termékszerkezete alapvetően anyagigényes. Termékeikhez az alapanyagot többnyire importálják, bár néhány speciális területen — pl. egyes katalizátorok vagy elektronikai anyagok terén — önellátóak. Ezekből a meglevő adottságokból kiindulva a javasolt program a következő 4 fő alapelemre épül:

- új vagy fejlettebb anyagok előállításának know-how-importja és e technika elterjesztése azon vállalatoknál, amelyek képesnek látszanak azok továbbfejlesztésére és hatékonyabb termelésre;

- ún. regionális információs központok felállítása, amelyek információszo­lgá­ltató bázisul szolgálnak;

- nemzetközi orientációjú kutatások beindítása kutatóintézeteknél és vállalatoknál azzal a céllal, hogy új, speciális anyagok kifejlesztésének bázisaivá váljanak;

- a kutatók folyamatos képzésének megszervezése.

A program bevezetésének fázisában a következő exportorientált iparágak kerültek előtérbe:

- vas- és egyéb fémek, technikai kerámiák,
- elektronikai anyagok,
- műanyagok,
- fa,
- építő- és szerelőanyagok,
- textíliák (ezen belül speciális területek).

Az összehangolt fejlesztési program keretében egy bizottság értékeli a javasolt kutatási projekteket. Néhány programot viszonylag gyorsan be tudtak indítani, míg a tudományigényesebb tevékenységek a tervezés és kezdés fázisában vannak. Ez utóbbiak esetében ún. tudományos központokat akarnak felállítani, amelyek azonban nem új kutatóintézetek formájában fognak működni, hanem ún. kooperatív hálózatot hoznak létre az egyetemek, az egyes ipari szektorok tudományos központjai, kutatást végző

szervizek és vállalati kutatás-fejlesztést folytató osztályok részvételével az elérendő célnak megfelelően.

A programot tízévesre tervezik, amely a hosszabb távlatú eredményekben való érdekeltiséget biztosítja. A teljes költség mintegy 2000 millió dán koronát tesz ki. Az első négy év után értékelik az eredményeket, s ezek függvényében – ha szükséges – alakítják a programot és a költségvetést.

Bánky András

## A KISVÁLLALATI INNOVÁCIÓ ÉS ENNEK ÜSZTÖNZÉSE AZ NSZK-BAN\*

Az NSZK-ban közel 1,9 millió 500-nál kevesebb főt foglalkoztató kis- és középüzem működik.<sup>1</sup> Az összes munkavállaló kétharmadát ez a vállalati kör foglalkoztatja. A kis- és középüzemek adják az összforgalom 51%-át, a beruházásokból való részesedésük 44%-át.

A technológiákban végbemenő gyors változás és a kereslet szerkezetében bekövetkező eltolódások folytán a kis- és középvállalatoknak az innováció terén éles versenyben kell helytállniuk. A Kölni Egyetem Piackutató Intézetének empirikus vizsgálatai szerint a nyugatnémet ipar nagyvállalatai által realizált forgalom egynegyedét olyan termékek alkotják, amelyek gyártása három évnél nem korábban indult meg. Ez azonban nem szükségképpen jelenti azt, hogy a nagyvállalatok a kis- és középvállalatoknál innovatívabb szervezetek lennének. A kis- és középüzemek fontos szerepet töltenek be a kutató-fejlesztő tevékenységben, amit jól jelez az is, hogy az NSZK-ban a szabadalmi bejelentések nagy része tőlük származik. Kevesbé eredményesek viszont az új ötleteknek a piac igényeihez alkalmazkodó megvalósításában, ami részint pénzügyi okokra, részint az iparjogvédelemben fennálló hézagokra, részint az innováció végrehajtását akadályozó szervezeti feltételekre vezethető vissza.

Az Emnid Intézet 422 nyugatnémet vállalatvezetőre kiterjedő 1986. évi felmérése szerint a menedzserek 83%-a az új termékek kifejlesztését elsőrendű feladatnak tekintette, míg 21%-uk a már bevezetett termékek tökéletesítésének tulajdonított nagyobb jelentőséget. Ezzel kapcsolatban érdekes következtetésekre jutott Albach professzor, aki szerint az elmúlt 15 évben nem elsősorban azok a vállalatok növekedtek és gazdálkodtak magas nyereséggel, amelyek az átlagot meghaladó mértékben innovatívak vol-

\* Ismertetés Köhler, R.: Möglichkeiten zur Förderung der Produktinnovation in mittelständischer Unternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1988, 2. sz., valamint a Ratgeber Forschung und Technologie, Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln, 1985 alapján.

<sup>1</sup> E szervezetek közös jellemzője a foglalkoztatottak alacsony száma mellett az, hogy a tőketulajdon és az irányítás a vállalkozó(k) kezében van. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozói tőke legalább 50%-a az üzletvezető tagok tulajdonát képezi. A kisvállalatoknak a foglalkoztatottak számán alapuló elhatárolását egyébként a gyakorlatban ki szokták egészíteni egy további ismérvvvel, az éves forgalom nagyságával. Eszerint az 50 millió márkánál kisebb forgalmú vállalatokat sorolják ebbe a körbe.

tak (az innovativitást az új termékeknek az összforgalmon belüli magas arányával mérte), hanem sokkal inkább a jól kiválasztott célra orientált és kiemelkedő színvonalú vevőszolgálattal rendelkező vállalatok. E kutatási eredmények azt sugallják, hogy az innovációs tevékenység és az új termékek bevezetése önmagában még nem garantálja a vállalati sikert. Elsőként azt kell eldönteni, hogy az adott keresleti, technológiai, verseny- és környezeti feltételek mellett egyáltalán szükség van-e innovációra. Előfordulhat, hogy előnyösebbnek mutatkozik, ha a vállalat a meglevő kínálatot javítja, módosítja. Amennyiben szükséges az innováció, a vállalati siker nagymértékben attól függ, hogy egyensúlyban van-e egymással a kutatás-fejlesztés és az értékesítés, azaz összhangban van-e a technológia a piaccal.

### *Az innovációs folyamat szervezeti feltételei*

Az innovációs folyamatot három szakaszra lehet bontani: 1. az innovációs ötlet felmerülése; 2. az ötlet elfogadása; 3. az ötlet megvalósítása. Az innovációs folyamat különböző szakaszai szempontjából legmegfelelőbb szervezeti feltételek eltérnek egymástól. (lásd 1. táblázat). A specializáltság magas foka előnyös az ötletek megvalósításánál és az ötletek elfogadása során azok értékelésénél. Ezzel szemben a túlzott specializáció nem hat serkentőleg az új ötletek keletkezésére, mivel a kreativitás a különböző szakterületek közötti asszociálási képességet is feltételezi. A feladatkomplexitás tulajdonképpen a specializáció ellentétéként fogható fel. A magas fokon centra-

1. táblázat

**A szervezeti feltételek és az innovációs folyamat különböző szakaszai közötti kapcsolat**

Szervezeti feltételek	Az innovációs folyamat szakaszai		
	innovációs ötletek keletkezése	innovációs ötletek elfogadása	innovációs ötletek megvalósítása
Specializáltság foka	— / +	+	++
Feladatok komplexitása	++	—	—
Centralizáltság foka	— —	+	+
Formalizáltság foka	— —	+	++
A szabad kommunikáció lehetőségének foka	++	+	— / +

Megjegyzés: ++ = erősen pozitív kapcsolat, + = gyengén pozitív kapcsolat, — = gyengén negatív kapcsolat, — — = erősen negatív kapcsolat.

lizált szervezet kedvező terepet jelent az ötletek megvalósítása számára, de akadályozhatja az új ötletek felmerülését. A döntési folyamat formalizált jellege is gátolja az alkotóképesség kibontakozását. Az informális kommunikációs lehetőségek ösztönzőleg hatnak az új ötletek felmerülésére, de az innováció végrehajtásakor célszerűbb az előírt „szolgálati utak” betartása. A Kölni Egyetem Piackutató Intézetének vizsgálata szerint, amely 56 vesztfáliai iparvállalat felmérésén alapult, a kis- és középvállalatok kedvező szervezeti feltételeket nyújtanak az új ötletek keletkezése számára, de ezeket a lehetőségeket nem használják ki szisztematikusan, hanem inkább a véletlenre hagyatkoznak. Ezt jelzi, hogy a kis- és középvállalatok 44%-ánál az új termékötletek a rutin-feladatok végzése során merülnek fel (a megkérdezett nagyvállalatoknál ez az érték 9%). A kis- és középvállalatok csupán 33%-ánál (a nagyvállalatok 62%-ánál) folyik tervszerű termékfejlesztési tevékenység.

### *Az innováció ösztönzésére szolgáló programok*

Az NSZK-ban az állam sokrétűen ösztönzi és támogatja a kutatás-fejlesztési tevékenységet, az innovációt. Az *állami támogatási programok* típusai: 1. a kutatás-fejlesztés indirekt eszközökkel való támogatása; 2. meghatározott technológiai területek fejlesztésének direkt ösztönzése; 3. a kis- és középvállalatok technológiatranszferének támogatása; 4. innovációs tanácsadást szolgáló támogatás; 5. innovatív vállalkozások alapításának ösztönzése.

Az *indirekt támogatások* keretében az állam hozzájárul a kutatás-fejlesztési célokat szolgáló *beruházások* (gépi és nem anyagi jellegű beruházások, így pl. szabadalom megvásárlása) fedezéséhez. A támogatás a beruházási költségek 20%-áig terjedhet, illetve az 500 ezer DM-et meghaladó rész 7,5%-ára nyújt fedezetet. A K+F beruházások ösztönzését szolgálja a gyorsított leírás lehetősége. Az üzemelés első négy évében mód van a kutatási-fejlesztési tevékenységbe beruházott vagyon 40%-ának a lineárisnál gyorsabb leírására. E két támogatási forma vállalatnagyságtól függetlenül igénybe vehető. Kifejezetten az 500 főnél kevesebb dolgozót foglalkoztató, illetve az 50 millió DM-nél kisebb forgalmat bonyolító kis- és középvállalatok kutatási-fejlesztési tevékenységének ösztönzését szolgálja a kutatók, fejlesztők *bérköltségének* fedezéséhez való állami hozzájárulás. Az állam öt éven keresztül fedezi e vállalatoknál a kutató-fejlesztő tevékenységet végzők bérének a 40%-át, de legfeljebb 120 ezer DM-et évente. A kutatási-fejlesztési tevékenységben dolgozók létszámnövekedésének előmozdítása céljából az állam 15 hónapon keresztül magára vállalja az újonnan alkalmazott kutató-fejlesztő tevékenységet végzőkkel kapcsolatos ráfordítások 55%-át. Ezt a támogatási formát az 1000 főnél kevesebb dolgozót foglalkoztató kis- és középvállalatok igényelhetik. A támogatások odaítélésekor nagy súllyal esik a latba, hogy a kérelmező vállalatnál folyt-e kutatási-fejlesztési tevékenység. Az ipar kis- és középvállalati szektora és a tudomány közötti együttműködés szorosabbá tételét szolgálja a *szerződéses* kereteken folyó *kutatási-fejlesztési tevékenység támogatása*, amelyet az 500 millió DM-nél kisebb forgalmat bonyolító vállalatok vehetnek igénybe. A kutatóintézettel, egyéb szervezettel K+F szerződést kötő kis- és középvállalat térítést kérhet az államtól a megbízási díj 30%-áig (kisvállalatok esetén 40%-áig), de legfeljebb 120 ezer DM-ig évente.

A szövetségi és tartományi minisztériumok által meghirdetett nagy *kutatási-fejlesztési programok* néhány kiválasztott technológiai terület fejlődését hivatottak ösztönözni (pl. elektronika, információfeldolgozás, biotechnológia, környezetvédelem, űrkutatás, új anyagok kifejlesztése, kommunikáció, biztonságtechnika). A nyugatnémet iparban jelenleg több mint 3000 közvetlenül támogatott projektet tartanak nyilván. Az állami támogatás általában a K+F költségek 50%-ára nyújt fedezetet. E nagy fejlesztési programok fő élvezői általában a tőkeerős nagyvállalatok, amelyek birtokában vannak a projektben való részvételhez szükséges kapacitásoknak, szakmai ismereteknek és pénzügyi eszközöknek.

Az NSZK-ban számos államilag támogatott intézmény foglalkozik a *technológiatranszfer* előmozdításával. A tartományi kereskedelmi kamarák, ipari szövetségek, tanácsadó intézetek mellett a felsőoktatási intézmények mintegy 50%-a foglalkozik technológiatranszferrel. Néhány tartományban az egyetemi hallgatók és a kis- és középvállalatok közötti együttműködés kialakítását is ösztönzik. Ez különösen a természettudományi, műszaki szakterületek felsőbb évfolyamú hallgatóit érinti. Az állam például Észak-Rajna-Vesztfália tartományban a hallgatóknak fizetett bruttó bér 50 százalékának fedezéséhez járul hozzá egy évig. Ezek a kezdeményezések a szakképzett munkaerőhöz jutás területén a kisüzemekben jelentkező gondok enyhítését célozzák.

A kisvállalatok vezetési színvonalának növelését, műszaki-technológiai problémák megoldását, versenyképességük javítását az állam a vállalati *tanácsai költségek* részleges *átvállalásával* segíti. Az általános vállalati tanácsadási költségek 40 százalékának (legfeljebb azonban 3 ezer DM-nak) a fedezéséhez ad támogatást az állam. A szövetségi szintű támogató programot tartományi szintű programok egészítik ki. Így pl. Észak-Rajna-Vesztfália tartományban a kis- és középvállalatoknak nyújtott technológiai tanácsadást, valamint az új termékek bevezetését külön eszközökkel is (ingyenes tanácsadás, 50%-os költségtérítés) támogatják.

Az NSZK-ban a számos támogatási program között nehezen igazodnak el az érintett kis- és középvállalatok, nem egy esetben a bürokratikus kérvényezési eljárás jelent visszahúzó erőt.

Penyigey Krisztina



## SZAKIRODALOM

### LŐRINCNÉ ISTVÁNFFY HAJNA ELADÓSODÁS A VILÁGGAZDASÁGBAN\*

A világgazdaságban tapasztalható eladósodási folyamat egyértelműen napjaink egyik legsúlyosabb társadalmi-gazdasági problémája. Különösen igaz ez akkor, ha nem hagyjuk figyelmen kívül azt a tényt, hogy ebben a kérdésben még a hosszú távú megoldást tekintve is teljes a bizonytalanság. Talán éppen ezért tekinthető a szerző munkája különösen figyelemre méltónak, amikor könyvében lényegében arra keres választ, hogy hogyan, mikor és miért bontakozott ki ez a folyamat, milyen külső-belső okokkal magyarázható, hogy a legkülönbözőbb társadalmi-gazdasági helyzetű országok mindinkább eladósodnak.

A könyv bevezető fejezete a világgazdaságban végbemenő szerkezeti átalakulásokról ad áttekintést. Ezen belül rámutat arra, hogy a 80-as évek világgazdaságának legfőbb problémáját képező adósságválság magyarázatát elsősorban abban kereshetjük, hogy minden átlagos és gyengébben fejlett ország – függetlenül a gazdaság igazodási törekvéseitől – kénytelen volt tökeimportját növelni. Éppen ezért nem véletlen, hogy a 70-es évek folyamán a tőkeforgalom robbanásszerűen tört előre. Nagyon sok ország számára a külgazdasági pozíció alakulásának legfontosabb okát, illetve következményét a partnerekkel szemben kialakult tökekapcsolatok jelentették. A gazdasági fejlesztések tökeigényének, illetve a folyó fizetések egyensúlyhiányának növekedése megkövetelte, hogy a tőkeforgalom útjában álló akadályokat leküzdve, új formákat és forrásokat kialakítva a tökeeszközök nemzetközi allokációja mind jelentősebbé váljon. A relatív tökefelesleggel bíró országok a külső piacok beszűkülése nyomán mindinkább a töke kivitelben látták a megfelelő jövedelmezőséget biztosító megoldást, míg az egyébként is relatív tökehiánnyal küzdő gazdaságok számára a protekcionizmus erősödése – az exportbevételek növelését megakadályozva – pótlólagos tökehiányt teremtett.

A szerző rámutat, hogy a nemzetközi tőkeforgalom robbanásszerű fejlődése alapvetően a világgazdasági szerkezetváltozással, a 70-es években kibontakozó újabb technikai-technológiai forradalommal magyarázható. A tőkeforgalom volumenének felfutása azonban a nemzetközi tőkepiacok működésében lényeges minőségi változásokat is eredményezett. A tőkepiacok nemzetközi jellegének általános fokozódása e piacok világméretű integrálódásával járt.

A 80-as évek legfőbb jellemzőjeként a könyv a piacokat, a pénzintézeteket, illetve a tőkepiaci eszközöket elválasztó demarkációs vonalak elhalványulását emeli ki. A külső finanszírozás alaptípusait vizsgáló második fejezetben a szerző rámutat, hogy a nem-

\* Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988, 292 old.

zeti és nemzetközi piacok, a kereskedelmi és beruházási bankok, valamint a tőkepiaci ügyletek erőteljes összefonódása figyelhető meg.

Az eladósodás közvetlen okait vizsgáló harmadik fejezet az okok két lényeges csoportját elemzi részletesebben. Ezen belül a szerző egyrészt az eladósodási folyamat felgyorsulásának külgazdasági tényezőit veszi szemügyre. Ezen belül mindenekelőtt kiemelt szerep jut a világgazdasági értékrend megváltozásának — a folyó fizetések növekvő egyensúlyhiányának. Nem kevésbé fontos tényezőnek tekinthető a tőkeimportőr országok cserearány-mutatójának alakulása, pontosabban annak folyamatos romlása. Az előzőeken kívül az eladósodási folyamat felgyorsulásának külső tényezői között említhető meg a protekcionista tendenciák erősödése, a folyó bevételek „egyéb” tételeinek (adományok, „vendégmunkások” hazautalásai stb.) alakulása, pontosabban csökkenése, a kamatterhek növekedése, valamint a tőkemenekítési folyamat felgyorsulása.

Az eladósodás közvetlen okait értékelve a szerző számos — az eladósodási folyamatot kiváltó — belgazdasági tényezőről is említést tesz. Ezen belül kiemelten foglalkozik a monetáris egyensúlyhiány következményeivel. Figyelemreméltó e témán belül a szerző azon megállapítása, hogy a folyamatos kölcsöntőkeimport látszólag mindig feltételezi a pénzszűkét, tehát hogy belső forrásokból nem elégíthető ki a pénzkereslet, ezért válik szükségessé a külföldi eszközbevonás. A hitelfelvételeknek nagyon is tipikus monetáris hátterét azonban éppen az ellenkező irányú egyensúlyhiány képezi — hangsúlyozza a szerző. A túlzott pénzkinálat, a reálszféra igényét meghaladó pénzvolumen legalább akkora — ha nem nagyobb — valószínűséggel jár külföldi kölcsönök felvételével. A külföldi hitelfelvételekre nem azért kerül sor, hogy általában növeljék a rendelkezésre álló pénzmennyiséget, hanem a gazdaság rendelkezésére álló „pénz” valutáris összetételét kívánják módosítani. A hitelfelvételek célja egyértelműen és direkt módon: a devizaszerzés.

Az említetten kívül az eladósodási folyamatot kiváltó belgazdasági tényezők között a könyv kiemelten foglalkozik a költségvetési deficit hatásával és az árfolyam-politika szerepével. Az irreálisan magas árfolyam — hangsúlyozza a szerző — valóságos közelségbe hozza azt a veszélyt, hogy a többlet-vásárlóerőt fokozott áruimporttal kössék le. Jogosan felvethető a nemzeti árfolyam-politika felelőssége, hiszen az érintett országok — saját hibás árfolyam-politikájuk révén — maguk segítik elő a külgazdasági egyensúly tartós felbomlását.

Az eladósodásnak számos formája van — hangsúlyozza a szerző a következő fejezetben. Mivel az eladósodás finansziális terhei szorosan összefüggnek a hitelfelvételek forrásösszetételével, nem véletlen, hogy a könyv részletesen tárgyalja az ezt döntően meghatározó nemzetközi hitelpiacok főbb jellemző vonásait, új tendenciáit. Ami a 80-as évek új tendenciáit illeti, a szerző felhívja a figyelmet arra a sajátos fejleményre, hogy a fejlett tőkés országok (kormányok, vállalatok stb.) rendszeres hitelfelvevőként jelentkeznek a piacon. (Kedvező bonitásuk miatt nemcsak a közvetlen hitelfelvétel gazdag lehetőségével, de a hagyományos bankhitelekkel is olcsón, előnyös feltételekkel élhetnek.)

A jelenlegi évtized legfőbb tőkepiaci jellemzőjeként a kereslet és a kínálat szektoralis változását emeli ki a szerző. A nemzetközi tőkepiacokra áramló tőkefelesleg, illetve az ott jelentkező hitelkereslet struktúrája minőségileg eltér a 70-es évek tőke-

piaci helyzetétől. Akkor a nemzetközi tőkepiaci tapasztalatokkal nem rendelkező, a nemzetközi tőkebefektetési lehetőségeket meglehetősen bizalmatlanul szemlélő tőkeexportőr országok az OPEC tagjai voltak. A kínálati oldalon pedig a relatíve fejletlen folyamatos és növekvő tőkeimportra kényszerülő országok álltak. A 80-as évek hitelkínálata a világ legfejlettebb tőkés országaiból áramlik a piacokra, a rendkívül hatékony és versenyképes gazdaságok keresik tőkefeleslegeik számára a legkedvezőbb befektetési lehetőségeket. A legkedvezőbb, azaz legjövedelmezőbb és legkisebb kockázatot felvető formákat, amelyek ugyanakkor eszközeik nagyfokú likviditását biztosítják. E befektetők gazdag tőkepiaci (tranzakciós) tapasztalataik folytán olyan tőkebefektetési formákat keresnek és alakítanak ki, amelyek a pénzügyi-valutáris viszonyok változásainak — gyakran rezdüléseinek is — a folyamatos követését, az ezekből nyerhető előnyök állandó kiaknázását lehetővé teszik. Ugyanakkor a hitelpiacok keresleti oldalán is a fejlett tőkés gazdaságok találhatók. Olyan potenciális adósokról van szó, akik maximálisan kedvező pénzpiaci megítéléssel rendelkeznek, így tudva azt, hogy a nekik való hitelezés a korábbi — és 1983–84 folyamán tömegesen fizetéseképtelenné váló — adósokhoz viszonyítva minimális kockázatot vet fel, szinte „diktálják” a hitelfeltételeket. Rendkívül erős bonitásuk miatt (fejlett tőkés országok kormányai, hivatalos szervei, transznacionális cégek, nemzetközi óriásvállalatok vagy vezető bankok) reális lehetőségük van arra, hogy a legolcsóbb, legrugalmasabb hitelkonstrukciókat vegyék igénybe. Olyan módon szerezzék be a szükséges tőkét, amely folyamatosan lehetővé teszi számukra a külső eszközbevonás legelőnyösebb módjának alkalmazását. E változások következtében a hitelügyletek zöme a tőketulajdonosok és a hitelt keresők közvetlen megállapodása formájában születhet meg.

A kevésbé fejlett — és így csekélyebb hitelképességű — államok háttérbe szorulása a hitelpiacon mindinkább felveti az eladósodás és a hitelek átütemezésének problémáját. A szerző ezért foglalkozik a következő fejezetben behatóan az eladósodási folyamat következményeivel, a nemzetközi fizetőképesség fenntartásának gazdaságpolitikai alternatíváival, valamint az adósságállomány átütemezésének nemzetközi gyakorlatával. Ami az utóbbi témát illeti, különösen átfogó és mélyreható áttekintést kapunk az átütemezések nemzetközi tapasztalatairól. A szerző többek között rámutat arra, hogy napjainkra az adósságállomány átütemezésének két fő fóruma alakult ki. A hivatalos jellegű hitelek adósságszolgálatát a Párizsi Klub keretében ütemezik át, míg az egyéb hitelek átütemezése a kereskedelmi bankok hatáskörébe tartozik. E két fórum sok tekintetben szoros kapcsolatban áll egymással, és erre vonatkozóan számos új vonást tár a szerző az olvasó elé. Ezek megismerése a pénzügyi szakembereken kívül az iparban és a gazdasági élet egyéb területén dolgozók számára is igen tanulságos lehet.

Végezetül a szerző sokoldalú megközelítésben mutatja be az adósságválság enyhítésében a pénzügyi világszervezetek — ezen belül döntően a Nemzetközi Valutaalap és a Világbank — jelentőségét. Kiemelve a Nemzetközi Valutaalap (IMF) szerepét, a könyv számos olyan minőségi változásról számol be, amelyek ismerete különösen fontos a hazai szakemberek számára. Mindenekelőtt napjainkban érdemes például felfigyelnünk arra, hogy bizonyos eladósodási szint után csak az az ország juthat hitelhez, amelyik megbomlott kül- és belgazdasági egyensúlyának helyreállítása érdekében megfelelő kiigazítási politikába kezd: a hitelfelvételnek nem elégséges kritériuma a

mérleghiányra való hivatkozás. A hangsúly a megfelelő kiigazítási politikán van – ami talán sohasem volt olyan fontos és egyben nehéz feladat, mint a jelenlegi tervidőszakban.

Kiefer Márta

### P. DOBIAS: GAZDASÁGPOLITIKA\*

A gazdaságpolitika műveléséről szokás úgy beszélni, mint ami valahol félúton van a tudomány és a művészet között. Tudományos megalapozottságának szükséglete rögtön megmutatkozik, valahányszor művelői a gazdasági élet logikájával és törvényszerűségeivel ellentétes elgondolásokat akarnak keresztülvinni. Másfelől arra sincs garancia, hogy a tudományos alapossággal felállított gazdaságpolitika tényleg beválik: nem egy „tudományos” eszmerendszerről derült ki, hogy a sokszínű, gazdag valóságra doktriner módon ráerőltetve csak kárt okoz. Gazdaságpolitikai hibák sorozatával a hátunk mögött kíváncsian várjuk, hogy a nyugatnémet környezetben írt könyv tud-e nekünk kulcsot adni a sikeres gazdaságpolitikához.

Dobias professzor könyve *tankönyv*. E jellege nemcsak abban nyilvánul meg, hogy a fejezetek végén ellenőrző és vitakérdések találhatók. A könyv röviden vázolja a történelmi és eszmetörténeti előzményeket, definiálja a főbb fogalmakat, és általában a jó tankönyvek módjára lépésenként vezeti be az olvasót az alapvető fogalmak közé. A könyv egyben *német* munka. Ennek egyfelől az a jelentősége, hogy nyelvtérületének hagyományait követve jól rendszerezett, didaktikus munka; megállapításaival nehéz vitatkozni. Megjelenik azonban benne az angol-amerikai hatás is, főként a kvantifikálásra való törekvés. Másfelől azért kell említeni a könyvnek ezt a sajátosságát, mert a szerző gondolatait és azok kifejtését nagyban meghatározza az a tény, hogy az eltérő gazdasági rendszerű két német gazdaság léte természetes és állandó összevetésre ad alkalmat. Ennek köszönhetően – eltérően a nyugat-európai vagy amerikai tankönyvek szokásos tárgyalásmódjától – a szocialista gazdaságok elmélete és gazdaságpolitikai gyakorlata egyenrangú tárgyalásban részesül. Dobias professzor gondolkodását természetesen az NDK gazdasági rendszere befolyásolja, így sajnos a hagyományos tervgazdaság ideológiáját és irányítási technikáját jórészt elvető reformgazdaságot nem tárgyalja. Következésképpen csalódás éri azt, aki netán a magyar gazdaság nyomasztó gondjaira közvetlenül alkalmazható megoldást várna el.

Az első rész a gazdaságba való állami beavatkozás mai formáihoz és mértékéhez elvezető történeti utat tekint át. Igen érdekes a gazdasági liberalizmus és a marxizmus hasonló vonásait kimutató gondolati vonulat. Az NSZK gazdaságpolitikájának kereteit leírva Dobias támaszkodik a gazdálkodás rendjét szabályozó politika (Ordnungspolitik) és a folyamatokat alakító politika (Prozesspolitik) megkülönböztetésére. E különbségtételt elfogadott közgazdasági elméletünk nem tartalmazza. Első ránézésre joggal;

\* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988, 287 old.

hiszen a nyugatnémet gazdasági életből vett esetek is azt tanúsítják, hogy csupán a gazdálkodás kereteinek és intézményeinek (azaz rendjének) fenntartásával a modern állam nem képes elérni kitűzött ambíciózus gazdaságpolitikai céljait, így a kívánt foglalkoztatási, egyensúlyi, növekedési stb. célokhoz bele-bele kell avatkozni a folyamatok menetébe is. Másfelől nem egészen mesterkelt a két részpolitika elkülönítése, hiszen pl. a mi 1968-as mechanizmusreformunk gyakorlatilag egyfajta ordnungs-politikai változás volt, amelyhez – amit ma már elég világosan látunk – nem társult megfelelő módosulás a folyamatok irányításában; azaz abban, amit mi (leszűkítve) gazdaságpolitikának nevezünk. Igaz, a szükséges mértékű politikai intézménybeli változások sem következtek be, holott a gazdaságpolitika akaratképzési folyamatát nyilvánvaló módon határozza meg a politikai rendszer.

Ez a kérdéskör a harmadik fejezet tárgya. Előzőleg azonban Dobias a gazdaságpolitikai döntés és szabályozás folyamatát elemzi. A célképzéstől a megvalósításig tartó logikai folyamat leírása minden bizonnyal túl általános. Azonban a népgazdasági tervezés és gazdasági szabályozás hazai gyakorlatával valamelyest is tisztában levő olvasó kénytelen bevallani, hogy irányítási elméletünk elemi ismerethiánnyal küzd. Vegyük például a gazdaságsszabályozási folyamatokban fellépő késési hatásokat. Dobias definiálja a gazdasági zavar felismeréséig tartó időszakból adódó információs késést, a döntéshozónál fellépő döntési késést, a végrehajtási módozatok kidolgozásával járó végrehajtási késést, valamint a bevezetett intézkedések gazdaságpolitikai hatása jelentkezésének időbeli késleltettségét. Az ilyen típusú szabályozási késések feltárását célzó korábbi munkák részeseként, sajnos, azt kell mondanom, hogy gazdaságirányító intézményeink nemigen vannak tisztában a döntések hatásmechanizmusaival, ide értve a várt és nem várt következmények fellépésének időbeli sajátosságait, a szabályozottak reakcióját.

A negyedik fejezet a gazdasági szabályozás módszertani (logikai, információs) vonatkozásait tárgyalja, rövid tudományelméleti kitérőkkel. A tudományos megismerés elveiről, avagy a makrogazdasági előrejelzések megbízhatóságáról írottak fontos kérdéseket feszegetnek, bár fennáll a bevezető munkáknál szokásos veszély: aki még nem hallott ezekről, az nem jut elégséges ismerethez, míg a jártasabbak elnagyoltnak találhatják a leírtakat.

Fontosabb azonban arról szólni, ami *hiányzik* az olvasónak. Nem ide tartozik az a már érintett körülmény, hogy a mi átmeneti viszonyaink között alkalmazandó sajátos gazdaságpolitikai problémákkal a könyv nem foglalkozik; a szerzőnek ezt nyilván nem lehet felróni. A félig-meddig monetizált, árutermelő, de köztulajdoni túlsúlyú magyar gazdaság a maga számos specifikumával aligha illeszthető be könnyen bármely gazdaságpolitikai irányzat érvénye alá. Az alkalmazott elméletet és a helyzetnek megfelelő irányítási művészetet nekünk kell kifejlesztenünk. Van azonban a gazdaságpolitikának egy olyan általános tartalma, amely se nem tudomány, se nem művészet, hanem *mesetesség*. A modern állam ugyanis a maga kiterjedt, szövevényes gazdasági kormányzati intézményrendszerével a legnagyobb munkaadó, beruházó, vállalkozó. A sikeres gazdaságpolitika ezért nem ott kezdődik, hogy miként tudja az állam irányítási eszközeivel befolyásolni a gazdaságot, hanem miként képes koordinálni *saját tevékenységét*.

Gazdaságpolitikai kudarcaink jelentős része abban kereshető, hogy a kormányzat egyik ágában kifejtett erőfeszítéseket eleve keresztezték és lerontották a más irányító

szervek által tett intézkedések; bizonyos gazdaságpolitikai kezdeményezések elhalnak az apparátusok ellenállásán, vagy éppenséggel kampányszerűvé torzulnak; az észlelési és döntési veszteség az összehangolatlanság és a hatásköri tisztázatlanságok miatt ilyen nagy, stb. Bizonyára van, ahol a gazdaságpolitika „csinálását” mint szakmát nálunk sokkal jobban művelik, és én éppen ilyennek sejtem az NSZK-t. Ezért lett volna érdekes a gazdaságpolitika e harmadik oldaláról is valami használhatót megtudni.

A gördülékeny fordítás Pegyigey Krisztinát, az eligazító előszó Román Zoltánt dicséri.

Bod Péter Ákos

### K. LANG – J. S. LEONARD MUNKANÉLKÜLISÉG ÉS MUNKAERŐ-STRUKTÚRA\*

A könyv a kaliforniai egyetemen rendezett konferencia fontosabb előadásainak összefoglalóit tartalmazza. Az előadások a munkanélküliséggel, valamint a munkaerő-struktúrát befolyásoló tényezőkkel kapcsolatos kutatások eredményeit foglalják össze.

Az ez irányú kutatások mindenkor kritikus pontja, hogy igen nehéz különbséget tenni a munkaerőpiac statikus és dinamikus tényezői között. Nagyon fontos, hogy a vizsgálatok során a mindenkor munkaerőpiac megítélésekor ne keverjük össze a statikus jellemzőket a változások okozta dinamikus folyamatokkal.

Az előadások első csoportja az iparágak közötti bérdifferentiálakkal és az ezeket előidéző tényezőkkel foglalkozik. A szerzők többsége állandónak mondható, a munkavállalók döntéseitől gyakorlatilag független bérkülönbségeket említ, s nem fogadja el a munkaerőpiac változásainak neoklasszikus értelmezését, miszerint a változásokat alapvetően versenytényezők determinálják.

Az Amerikai Egyesült Államokban és számos nyugat-európai tőkés országban a bérstruktúra és a bérarányok az elmúlt évszázad során alig változtak. Léteznek olyan iparágak, mint pl. a közlekedés és a távközlés, ahol a munkabérek hagyományosan magas szinten mozognak. Ugyanakkor felfedezhetünk tradicionálisan alacsony bérszínvonalú ágazatokat; ilyen többek között a textilipar. Az a tény, hogy az említett tendencia sok országban hasonló, arra a következtetésre vezethet, hogy ez a munkaerőpiacot általánosan jellemző irányzat. A konferencián elhangzott előadások szerzői azt állítják, hogy az egyes iparágakban tapasztalható bérstruktúra alakulását elsősorban az ágazaton belül funkcionáló vállalatok vezetési stílusa, profitelosztási módszere határozza meg. E két tényező makro- és mikroszinten lényeges következményeket von maga után. A vállalatok stratégiája, vezetési gyakorlata egyes iparágakban azt eredményezheti, hogy a munkavállalóknak jobban „megéri” munkanélkülinek maradni és a munkanélküli segélyből élni, mint kevés fizetésért, alacsony bérért munkát vállalni.

\* Unemployment and the structure of labor market. New York, Oxford, 1987. Ismertetés S. F. Franke recenziója alapján (Review of World Economics, 1988, 2. sz.).

Kifizetődőbb beállni a magas jövedelmet biztosító foglalkozásokra várók sorába.

A szerzők másik csoportja az iparágak közötti bérdifferenciákon túl hangsúlyozza az egyes ágazatokon belüli munkabérekülönbségek jelentőségét. Az ezeket előidéző tényezők feltárása igen bonyolult feladat, mivel csupán néhány kiváltó okot azonosíthatunk teljes bizonyossággal. Ilyenek lehetnek a szakképzettségbeli eltérések, a munkában eltöltött idő hossza, a foglalkoztatást biztosító vállalat vagy intézmény mérete – azaz, hogy például egy internacionális mammutvállalatról vagy egy kisvállalkozásról van szó –, valamint a jövedelmezőség alakulása és a termelési tényezők – az állóeszközökre, illetve a bérköltségekre fordított összegek – arányai.

Hibás az a nézet is, miszerint a munkavállalók félnek a kockázatvállalástól. A dolgozók nagyon is tisztában vannak saját képességeikkel, és nem hajlandók munkaerejüket „áron alul” eladni. Sokkal inkább választják a várakozást, ha reményük van arra, hogy jól fizető, képességeik kamatozását biztosító álláshoz juthatnak.

A statisztikai adatok alapján kialakuló kép nem hiteles. Az amerikai munkaerőpiac sokkal mobilabb annál, mint amit a felmérések eredményei mutatnak. Ugyanakkor az Egyesült Államokban tapasztalt tendenciák nem általánosíthatók. A nyugat-európai országok munkaerő-struktúrája sok tekintetben eltér a tengerentúli tendenciáktól. Sok szakember még azt is kétségbe vonja, hogy a felmérések eredményei magára az amerikai gazdaság egészére is érvényesek lehetnének. A kutatók többsége óvako-dik a koncepciózus következtetések levonásától, és hangsúlyozza, hogy a munkanélküliséget előidéző jelenségek feltárására irányuló vizsgálatok eredményeiből hiba lenne átfogó elméletet „gyártani”.

Mindezek alapján a szerzők végső következtetése az, hogy igazán, a gyakorlatban is használható, a munkanélküliség megakadályozását célzó tanácsot adni aligha lehet. Mindazonáltal az előadásokat tartalmazó könyv jó kiindulópontul szolgálhat – ha nem is az összes tőkés ország, de legalább – az Egyesült Államok foglalkoztatáspolitikai intézkedéseit érintő döntések meghozatalához.

Sz. Á.

## ÚJ KÖNYVEK\*

BÁCSKAI Tamás (főszerk.): Pénzügyi és kereskedelmi enciklopédia. Novotrade Rt., Budapest, 1988, 691 old.

BARAKONYI Károly: Személyi számítógéppel támogatott vállalati tervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988, 269 old.

Belkereskedelmi statisztikai évkönyv 1987. KSH, Budapest, 1988, 262 old.

BEREND T. Iván: A magyar gazdasági reform útja. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988, 447 old.

BOZZAI Rita: Tőzsdekalauz. Magyar Tőzsdealapítvány, Budapest, 1988, 200 old.

\* 1988. október–1989. januárban megjelent könyvek.

- DOBIAS, P.: Gazdaságpolitika. Alapvetések. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988, 287 old.
- FEKETE György: A munkaerő-gazdálkodás dilemmái Magyarországon a 80-as évtizedben. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988, 197 old.
- FOGARAS István: Banküzemtan. Nyugati pénzüzetek működése — bankügyletek. SALDO, Budapest, 1988, 502 old.
- HOÓS János: Szelektív fejlesztés — struktúrapolitika. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1988, 212 old.
- HORVÁTH Zoltán—LINDNER András: Hvg-portrék. Múzsák. Budapest, 1988, 185 old.
- Iparstatisztikai évkönyv 1987. KSH, Budapest, 1988, 378 old.
- IZIKNÉ HEDRI Gabriella: Egy megállapodás története. Magyarország és az Európai Közösség. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1988, 111 old.
- KUN Tibor (szerk.): A társasági törvény. Az 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról, magyarázatokkal, iratmintákkal. Láng Kiadó, Budapest, 1988, 532 old.
- LÁNG Imre: Az Egyesült Államok gazdaságpolitikája és külpolitikája 1933—1939. A „New Deal” és az „új semlegesség” évei. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988, 295 old.
- LŐRINCNÉ ISTVÁNFFY Hajna: Eladósodás a világ gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988, 291 old.
- MAROSI Miklós: A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése — magyar gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988, 557 old.
- MÉLYKÚTI Attila (szerk.): Megújuló gazdaság. Pénzügykutató Rt., Budapest, 1988, 466 old.
- MÉRŐ Katalin: Az értéktőzsde szerepe és jelentősége a tőkés Magyarország gazdasági életében 1864—1944. Magyar Tőzsdealapítvány, Budapest, 1988, 126 old.
- MODIGLIANI, F.: Pénz, megtakarítás, stabilizáció. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988, 319 old.
- NOSZKAY Erzsébet: Egészséges vagy beteg? A vállalat diagnosztikai modellje. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988, 181 old.
- NYITRAI Ferencné: A gazdasági reformfolyamat húsz éve. Reformelképzelések megvalósulása, tanulságok. MSZMP KB Társadalomtudományi Intézete, Budapest, 1988, 98 old.
- Októberi kérdések. Pozsgay Imrével beszélget Bíró Zoltán. Eötvös—Püski. Budapest, 83 old.
- POZSGAY Imre: Esélyünk a reform. HNF Győr-Sopron megyei Bizottsága, Győr, 1988. 161 old.
- SAMUELSON, P. A.—NORDHAUS, W. D.: Közgazdaságtan. 3. kötet. Alkalmazott közgazdaságtan a mai világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988, 951—1353 old.
- TARDOS Róbert: Meddig nyújtózkodjunk? Igényszintek, gazdasági magatartástípusok a mai magyar társadalomban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988, 199 old.
- Területi Statisztikai évkönyv 1987. KSH, Budapest, 1988, 230 old.



**TIMÁR János:** Idő és munkaidő. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988, 296 old.

**H. VARRÓ Rózsa:** Válsághelyzetek a szocializmusban. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1988, 143 old.

**ZALAI Ernő:** Munkaérték és saját érték. Adalékok az értéknagyság elemzéséhez. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988, 218 old.

**ZBORÓVÁRI Katalin:** A fejlett tőkés országok munkanélkülisége. Átmeneti, strukturális zavarok vagy tartós változások? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988, 150 old.







316.663

# IPARGAZDASÁGI SZEMLE

1.

9

B

## A TARTALOMBÓL

Exportorientáció az iparban: az elvek és a gyakorlat ellentmondásai

A mezőgazdaság ipari tevékenységének néhány új vonása a nyolcvanas években

Minőség, termelékenység, gazdaságosság

A műszaki fejlesztők teljesítményét meghatározó tényezők az iparban

A munkateljesítmény és a kereset alakulása a robotok hazai alkalmazásánál



# IPARGAZDASÁGI SZEMLE

XX. ÉVFOLYAM  
1989. 2. SZÁM

BUDAPEST

**Szerkesztőbizottság**

**BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS (főszerkesztő), BOROSS ZOLTÁN, DARVAS GYÖRGY,  
DÉNES GÁBOR, GOLDSERGER ISTVÁN, HAJNÓCZY ÁRPÁD (szerkesztő),  
HOVÁNYI GÁBOR, KOLLARIK ISTVÁN, LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ,  
PARÁNYI GYÖRGY, ROMÁN ZOLTÁN, SÓS GYULA, STERNTHAL JÁNOS,  
TATAI ILONA, TRETHON FERENC**

**A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója**

**ISSN 0133—6452**

**Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, 1112 Budapest  
Budaörsi út 43—45. Tel.: 850—777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható  
a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V. Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában.  
Előfizetési ára egy évre 300,— Ft. Terjeszti a Magyar Posta.  
Előfizethető a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR Budapest V., József nádor tér 1.  
Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással a  
HELIR 215—98162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394**

**8918839 MTA Sokszorosító, Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné**

**MAGYAR  
TUDOMÁNYOS AKADEMIA  
KÖNYVTÁRA**



## TARTALOM

### TANULMÁNYOK:

Botos Balázs: Exportorientáció az iparban: az elvek és a gyakorlat ellentmondásai . . . . .	7–22
Móra Mária: A mezőgazdaság ipari tevékenységének néhány új vonása a nyolcvanas években . . . . .	23–39
Parányi György: Minőség, termelékenység, gazdaságosság . . . . .	40–47
Berkó Lili: A műszaki fejlesztők teljesítményét meghatározó tényezők az iparban . . . . .	48–58
Bogdán János–Szöllősi János: A munkateljesítmény és a kereset alakulása a robotok hazai alkalmazásánál . . . . .	59–69

### NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET:

A munkanélküliség alakulása a nyolcvanas években az EGK országokban és az USA-ban . . . . .	70–74
Az állam szerepe a dél-koreai gazdaság fejlődésében . . . . .	74–80
Struktúrajelentés a nyugat-német gazdaság fejlődéséről 1984–87 között . . . .	80–86
Részvénytársaságok Kínában . . . . .	86–88
A gazdasági szerkezet változása Nagy-Britanniában . . . . .	89–91
A bérek és a termelékenység alakulása az Egyesült Királyságban . . . . .	91–93

### SZAKIRODALOM

Zboróvári Katalin: A fejlett tőkésországok munkanélkülisége . . . . .	94–95
Parányi György: Minőség és vállalat . . . . .	95–97
Noszkai Erzsébet: A vállalat diagnosztikai modellje . . . . .	97–98
Új könyvek . . . . .	98–99

## CONTENTS

### STUDIES

Balázs Botos: Export orientation in industry: contradictions between principles and practice . . . . .	7–22
Mária Móra: New characteristics of industrial activities in agriculture in the 80's . . . . .	23–39
György Parányi: Quality, productivity, profitability . . . . .	40–47
Lilli Berkó: Factors determining the performance of technical designers in industry . . . . .	48–58
János Bogdán–János Szöllősi: Performance and incomes using robots in Hungary . . . . .	59–69

### INTERNATIONAL EXPERIENCES · SCIENTIFIC LIFE

Unemployment in the EEC countries and the USA in the 80's . . . . .	70–74
Role of the state in the development of South-Korean economy . . . . .	74–80
Structural report on development of West-German economy between 1984–1987 . . . . .	80–86
Share companies in China . . . . .	86–88
Structural changes in the British economy . . . . .	89–91
Wages and productivity in the United Kingdom . . . . .	91–93

### BOOK REVIEWS

Katalin Zboróvári: Unemployment in the developed market economies . . . . .	94–95
György Parányi: Quality and enterprise . . . . .	95–97
Erzsébet Noszkai: Diagnostical model of the enterprise . . . . .	97–98
New books . . . . .	98–99

## TANULMÁNYOK

BOTOS BALÁZS:

### EXPORTORIENTÁCIÓ AZ IPARBAN: AZ ELVEK ÉS A GYAKORLAT ELLENTMONDÁSAI

A hetvenes évek végétől, a nyolcvanas évek elejétől meggyengültek a magyar ipar külpiazi pozíciói, a hazai termékek egyre jobban kiszorultak a világpiacról. Az exportorientált iparpolitika hazai lehetőségeivel és feltételeivel foglalkozó kutatást<sup>1</sup> többek között az motiválta, hogy az ipar nemzetközi versenyképességének fokozása – számos gyakorlati tennivaló mellett – az elméleti kérdések tisztázását is elengedhetlenné tette.

Az „iparpolitika” önmagában vett értelmezése is vitatott, s méginkább igaz ez az „exportorientált iparpolitikára”. A kutatás első célja tehát a fogalom értelmezése, a közgazdaságtanban illetve az ipargazdaságtanban való elhelyezése, a kapcsolatrendszérének feltárása volt.

A magyar gazdaságpolitika – legalábbis a deklarációk tükrében – egyértelműen kiállt az exportorientáció mellett. Ám a gazdaságpolitika mindennapi gyakorlata valóban exportorientált-e? – erre is keressük a választ a továbbiakban.

#### *Az exportorientáció az elméletben és a gazdaságpolitikában*

A magyar ipar exportorientáltságának vizsgálatához tisztázni szükséges, hogy mit értünk a fogalom alatt, illetve a többféle értelmezés közül melyiket tekintjük mérvadónak. Hiszen – hasonlóan a legtöbb gazdaságpolitikai kategóriához – a témakörrel foglalkozó hazai és külföldi szakemberek közel sem ugyanazt értik az exportorientált gazdaság-, illetve iparpolitikán.

Amióta tudjuk, hogy a magyar gazdaság talpraállítására és a rohamosan fokozódó nemzetközi lemaradásának megállítására az egyetlen esélyt a világméretű munkamegosztásba való bekapcsolódás bővítése jelenti, a lehetőségekről megszapordtak a viták is. S egyidejűleg egyre gyakrabban hallani az exportorientáció, az exportösztönzés, az exportkényszer, az exporterőltetés, az exportszabályozás és a hasonló terminus technikusokat. Anélkül persze, hogy valóban tudni lehetne a fogalmak mögöttes tartalmát, a lényegi különbségeket és az összefüggéseket.

Az exportorientáció feltételeinek és lehetőségeinek számbavételéhez a gazdasági

<sup>1</sup>A kutatás 1987-ben az Országos Tudományos Kutatási Alap támogatásával indult a Szerző vezetésével. Az empirikus felmérés munkálatait Török Ádám irányította. Ez a cikk a kutatómunka eddigi eredményeit foglalja össze.

nyitottság különböző dimenzióinak, illetve a nyitást hordozó vagy azt kísérő piaci folyamatoknak az áttekintéséből, illetve értelmezéséből célszerű kiindulni.<sup>2</sup> A nyitottság értelmezése egy ország külgazdasági kapcsolataiban legalább ötféle lehet: strukturális, kereskedelempolitikai, intézményi, pénzügyi és végül a mikroszféra nyitottsága.<sup>3</sup> Az exportorientáció szempontjából kétségkívül a mikroszféra nyitottsága érdemel megkülönböztetett figyelmet. Ez ugyanis bizonyos értelemben magában foglalja a nyitottság összes többi aspektusát. Azt a lehetőséget jelenti, hogy a vállalatok jogi és szabályozási szempontból ugyanolyan kapcsolatokat építhetnek ki és tarthatnak fenn a külföldi cégekkel, mint belföldiekkel. A mikroszféra nyitottságához szükséges feltételek nagyrészt az intézményi, a pénzügyi és a kereskedelempolitikai nyitottság feltételei is, és ezek együttesen szinte törvényszerűen eredményezik a strukturális nyitottság magyar szintjét. Vagyis a mikroszféra nyitottsága és a strukturális nyitottság növekedése között az exportorientált gazdaságpolitika teremt kapcsolatot.

A kapcsolatteremtés azonban nem jelent azonosságot. A gazdaság és a mikroszféra világgazdasági nyitottságának csak az egyik vetülete az export. Ezért véleményem szerint célszerűbb volna az exportorientáció helyett inkább a „nemzetköziesedés” lényegesen tágabb kategóriáját használni.<sup>4</sup> E fogalom definíciójából – amely szerint a nemzetköziesedés a nemzetközi munkamegosztásba való aktívabb bekapcsolódás célkitűzéseinek, folyamatának és lehetőségeinek komplex egységét jelenti – persze az is kiderül, hogy nem egymást kizáró, hanem éppen ellenkezőleg, egymást feltételező fogalmakról van szó. Tehát nemzetköziesedés aligha képzelhető el exportorientáció nélkül, de hosszabb távon az exportorientációs törekvések kudarcba fulladnak az egyéb típusú külgazdasági kötődések nélkül.

Mindebből még nem derül ki, hogy mi is az exportorientáció lényege. Már a korábbi viták is kiderítették, hogy az exportorientáció tartalma jórészt azért tisztázatlan, mert nem egyértelmű, hogy fejlesztéspolitikai magatartást, vagy csak a hazai és külföldi piacok fontosságának különböző szempontok szerinti megítélését jelenti. Az utóbbi álláspontot képviseli többek között Hoch Róbert „a külső és a belső piac elvi megítélését” helyezve a középpontba.<sup>5</sup> A fejlesztéspolitikai értelmezést képviseli például Köves András, amint ezt a következő idézet is alátámasztja: „Jómagam az exportorientáció fogalmának közgazdasági értelmezhetőségében nem kételkedem: azt fejlesztési stratégiaként, gazdaságfejlesztési irányként vizsgálom... Exportorientálnak, kifelé fordulónak tekintem azt a gazdaságpolitikát, amely a nemzetközi munkamegosztásba való hatékony bekapcsolódás, vagy más szempontból az export és az import közötti dinamikus egyensúly megteremtése érdekében legalábbis igyekszik megszüntetni, azokat a hátrányokat, amelyek az exportra való termelést a belföldi piacra való termeléssel szemben sújtják”.<sup>6</sup> A hátrányok a KGST-

<sup>2</sup>(5)

<sup>3</sup>(15)

<sup>4</sup>(3)

<sup>5</sup>(11)

<sup>6</sup>(12) 208. o.

országokban nemcsak a belföldi felhasználással kapcsolatosak, hanem a tőkés exportot tekintve a KGST relációjú exporttal is.

Kutatásunkban mi is a fejlesztéspolitikai megközelítést fogadjuk el. Ezek szerint „... az exportorientáció alapja egy olyan fejlesztéspolitika, amely piacképes, mégpedig a külpiacon versenyképes kapacitások és termékek kifejlesztésére irányul”.<sup>7</sup> Továbbá csak akkor beszélhetünk valóban exportorientációról, ha az exportszektorba irányuló jövedelemtranszfer mellett a gazdaságpolitika a kínálat szelektív erősítésére is törekszik, azaz aktív struktúrapolitikát folytat.

Az exportorientáció makro- és mikroökonomiailag egyaránt értelmezhető. E két-féle, gazdaságpolitikai és vállalati exportorientáció egymást kiegészíti, összhangjuk azonban az adott vállalatnál korántsem törvényszerű. A kapcsolatot az jellemzi, hogy „a makroökonomiai vagy gazdaságpolitikai exportorientáció kialakít – a gazdaságpolitika más részterületeivel kölcsönhatásban – egy, a vállalatok exportoldali és hatékony külgazdasági nyitását elősegítő feltételrendszert.”<sup>8</sup>

A definíciós kérdések kapcsán érdemes visszatérni az exportorientáció mellett és azzal gyakran keverve használt egyéb fogalmakra. Ilyen például az exportösztönzés. Az exportösztönzésen alapuló szabályozás nyíltan erőforrás-allokációt valósít meg az exportszektor javára és ezt köztudott, illetve rögzített játékszabályok alapján teszi. Ez a jövedelemtranszfer korántsem egyértelműen ugyan, de kétségtelenül része az exportorientációnak. Ám azzal nem azonosítható. A hibás exportösztönzési elvek és gyakorlat – mint erről a későbbiekben a magyar gyakorlat alapján szó lesz – éppen ellenkező hatást válthatnak ki, és gátolják az exportorientáció érvényesülését.

Az exportorientációnak nem része ugyanakkor az exporterőltetés. Az exportorientált gazdaságpolitika elképzelhetetlen az importoldali nyitás nélkül – ennek okait aligha szükséges különösképpen bizonygatni. A minél gyorsabb és nagyobb értékű tőkés exportra koncentráló, a konvertibilis devizabevételt rövid távon növelni kívánó, egyenlegre összpontosító exporterőltető kampány ennek a követelménynek aligha tud eleget tenni. Ráadásul ez a politika általában saját – előbb említett – feladatait sem tudja ellátni.<sup>9</sup> Hogy a magyar gyakorlatot az exportorientáció vagy inkább exporterőltetés jellemezte-e az utóbbi években – erre keressük a választ a továbbiakban.

Aligha akadt az utóbbi években olyan gazdaságpolitikai, iparpolitikai dokumentum, amely ne hangsúlyozta volna a külgazdasági kapcsolatok intenzifikálásának, az exportorientáció fokozásának igényét. Az is tény, hogy az 1978 és 1987 között összességében – ha nem is túl jelentős mértékű –, de pozitív külkereskedelmi egyenleget sikerült elérni. Az alábbi adatok azonban azt is jelzik, hogy az évenkénti ingadozás igen nagy volt, ami valószínűsíti, hogy nem a kiviteli szerkezet hatékony változása eredményezte a többletet.

<sup>7</sup>(2) 29. o.

<sup>8</sup>(6) 3. o.

<sup>9</sup>(4)

**Áruforgalmi egyenleg a nem rubelelszámolású külkereskedelemben**  
(milliárd forint)

1978	– 42,8
1979	– 10,3
1980	– 0,9
1981	1,1
1982	19,7
1983	27,8
1984	35,2
1985	12,1
1986	– 18,3
1987	– 13,7

*Forrás: KSH kiadványok*

Az egyenleg alakulásától függetlenül tény az is, hogy folyamatosan nőtt az exportált termékek volumene. Kérdés, hogy lehet-e ezek után exportorientáltnak minősíteni a közelmúlt magyar gazdaságpolitikai gyakorlatát?

A magyar gazdaság jelenlegi viszonyai között az exportorientáció nem jelenthet csupán tőkésexport-orientációt. A hazai és külföldi szakirodalomban leírt export-orientált gazdaságfejlődés feltételezi a valós piaci viszonyokat, a versenyt és a magas fokon monetarizált kereskedelmet. Ezek a KGST-kapcsolatokban hiányoznak, mégis irreális lenne a rubelexportnak a vállalatok értékesítési politikájában játszott szerepét figyelmen kívül hagyni. Ezért célszerű megkülönböztetni a KGST-kapcsolatokban érvényesülő „látszólagos” és a tőkésországokhoz fűződő, kínálati szempontból gyenge, ám a felvevőpiac oldaláról általában megalapozott, „valódi” exportorientációt<sup>10</sup>. A továbbiakban csak a „valódi” exportorientációról lesz szó.

Az exportorientációra törekvő gazdaságpolitikai és a vállalati stratégiához hozzátartozik a hazai piac is. Egy 1986-os reprezentatív felmérés szerint (524 magyar iparvállalat adatai alapján) csaknem mindegyik vállalat értékesít belföldre, nem rubel-exportot átlagosan 70, rubelexportot pedig 55 százalékuk bonyolít le. A mintában 25 olyan vállalat található, mely „hárompiacos” azaz mindhárom értékesítési reláció aránya eléri a 15 százalékot.<sup>11</sup> Ez utóbbi, szűkebb vállalati körnek, különös a jelentősége a speciális magyar viszonyok közötti exportorientáció vizsgálatánál. Ezeknél a vállalatoknál ugyanis valódi dilemmát jelenthet a „választás”, nemcsak a hazai értékesítés és az export, hanem a kétféle relációjú export között is.

Az előző fejezetben az exportorientáció lényegének egy olyan fejlesztéspolitikát tekintettünk, amely a külpiacon versenyképesség fokozására irányul. A kérdés most

<sup>10</sup>(6)

<sup>11</sup>(13)

már az, hogy ez a követelmény mit jelent azoknak a vállalatoknak a számára, amelyeknél a meglevő „hárompiacúság” ellenére az exportérdekeltség mindenekelőtt a KGST-piachoz kapcsolódik. Hiszen a korábbi központi iparpolitikai döntések – például a központi fejlesztési programok – nyomán olyan kapacitások jöttek létre, amelyek hosszú távra konzerválják az érintett vállalatok (például az IKARUS, a Rába MVC, a Videoton, a BHG stb.) KGST-piaci orientációját.

Ilyen értelemben „az adott vállalati kör exportorientációs lehetőségei valójában nem a jelen, hanem a több öt éves tervidőszakkal ezelőtti múlt állami fejlesztéspolitika döntéseinek a függvényében alakulnak”.<sup>12</sup> Hogy ez a determináció mit jelent a jelenlegi KGST és elsősorban a szovjet kereskedelempolitikában, azt az érintett vállalatok helyzete – például az IKARUS időleges leállása, a Videotonnál történt elbocsátások – jól tükrözi. Témánk szempontjából viszont fontos adalék, hogy milyen kényszerpályák rejlenek a gazdaságpolitika által jelenleg kiemelten kezelt nem-rubel kivitelre irányuló exportorientációs célkitűzésekkel szembeni vállalati megnyilvánulások mögött.

Az exportorientáció a hatékonyságorientáció külgazdasági vetületeként is értelmezhető. Ezt az értelmezést elfogadva, s az exporttöbblet, az exportvolumen terén elért eredményeket vizsgálva további érvek szólnak amellett, hogy a jelenlegi magyar gyakorlatban nem beszélhetünk hatékony exportorientációról.<sup>13</sup>

Említettük, hogy az exportorientáció kibontakozásának fontos feltétele egy olyan jövedelemtranszfer, amely a mikroszféra kompetitívvá váló részénél – legalább részben – fedezi a nyitás veszteségeit. Ezek a veszteségek abból keletkeznek, hogy a vállalati költségeket a külső és a fokozatosan hozzá igazodó belső piac csak a korábbinál alacsonyabb árakon hajlandó elismerni. Ennek időleges elviselésére szolgálhat egy olyan jövedelemátcsoportosítás, amely például a hatékonyan működő hagyományos ágazatok terhére valósul meg. Persze nem a magyar gyakorlatban szokásos „vesztésgéjtérítő” támogatásokról van szó. Az exportszektornak jutó jövedelemtranszfer éppenséggel azt a célt szolgálja, hogy a korábbi exportőr vállalatok továbbra is úgy exportáljanak, hogy kínálatuk a belföldi helyett már a nemzetközi mércével mérve is versenyképesé váljon.

A jelenlegi magyar gyakorlatban a jövedelemtranszfer a hatékonysági szempontokat alig veszi figyelembe. Bár az egységes hatékonysági mérce hiányzik és a mérhető hatékonysági szintek gyakorlatilag korlátlanul szóródnak, aligha vitatható, hogy a többletterméket exportáló vállalatok tevékenysége nagyrészt nem hatékony.<sup>14</sup> Ugyanakkor a gazdaságnak – az adósságproblémák és a magas importigény miatt – erre az alacsony hatékonyságú, elavult struktúrájú, rosszul értékesíthető exportra is szüksége van. Ilyen feltételekkel és veszteségforrásokkal működő gazdaságpolitika azonban nem tekinthető exportorientáltnak, sem a vállalati szféra nyitottnak. Ezt a kedvezőtlen struktúráis és külgazdasági adottságokkal jellemezhető gazdaságpolitikát csak exporterőltetőnek nevezhetjük.

<sup>12</sup>(6.) 7. o.

<sup>13</sup>(4.)

<sup>14</sup>(17)

Az alacsony exporthatékonyságot konzerváló jövedelemtranszfer vállalati nézőpontból is hátrányos vonása, hogy a struktúrakonzerváló hatás kiszámíthatatlan. Erre tehát a vállalati stratégiát építeni nem lehet, hiszen időről-időre váltják egymást a különböző kampányok. „A vállalatokat hol arra készítetik, hogy saját exportjuk szerkezetét (hatékonyságát) akár a volumen csökkentése (növelési lehetőségek ki nem használása) árán is javítsák, hol pedig arra, hogy kivitelük mennyiségét, kerül amibe kerül, fokozzák. A vállalatokat egyes piacok (egyes termékek) periódikus elhagyására, majd akár a piaczavarás gyanúját vagy kifejezett vádját is kockáztató visszaszerzésére szorítja a szabályozás.”<sup>15</sup>

Azért sem beszélhetünk valódi exportorientációról, mert ennek szükséges feltétele az az importliberalizálás, amelyet korlátozott körben csak 1989-ben vezettünk be. Az importliberalizálás és az exportorientáció összefüggérendszer a mikroszférában azon alapszik, hogy az exportáló vállalat miként kalkulálhat az importtal. Ha a vállalat nem válogathat az importforrások és a belföldi beszerzési lehetőségek között, nyilvánvalóan nem dönthet a leghatékonyabb termelési tényezők javára. Másrészt az exportszakosodási döntést befolyásolhatja az esetleges importlehetőség is: a vállalat a fejlesztési variánsok közül annak javára dönt, amelyhez több nem-kompetitív import szükséges, az importhoz kapcsolódó pótlólagos előnyök miatt. Ekkor az a sajátos helyzet áll elő, hogy a gazdaságirányítás exportérdekltségét a mikroszféra importérdekltségén keresztül lehet érvényesíteni.

Ha viszont a vállalat számára magától értetődő, hogy az import ugyanolyan input, mint a belföldi beszerzés, a lehetséges fejlesztési variánsok között valóban a várható hatékonyság alapján választ. Ekkor az importhelyettesítő termelés a vállalatnál, vagy a neki szállító más belföldi vállalatoknál az autark gazdaságban szokatlan versenykövetelményekkel szembesül, gyakorlatilag ugyanúgy, mintha kilépne a világpiacra.

Aligha vitatható, hogy a magyar iparvállalatoknál a nyolcvanas években a korlátozott import inkább jellemző volt, mint a szabad választás. Ez pedig megerősíti, hogy az exportorientáció inkább jelszó maradt, mint a hivatalos gazdaságpolitika által támogatott gyakorlat.

### *Exportösztönzés – ellentmondásokkal*

Az exportösztönzés a fejlett piacgazdálkodású országok külgazdasági politikájában igen fontos szerepet játszik. A fejlődő országokban pedig még azok is, amelyek lényegében befelé forduló, importhelyettesítő politikát folytatnak, törekednek az exportösztönzésre, illetve olyan stratégiát követnek, amely nem zárja el a külvilágtól a hazai termelőket. A nemzetközi tapasztalatok egyik tanulsága tehát, hogy a különböző általános tendenciák – az adósságproblémák növekedése, a protekcionista illetve az integrációs törekvések erősödése, stb. – nem gátolták az exporttámogatás különböző formáinak terjedését. Ezekkel a magyar gazdaságpolitika exportösztönzési erőfeszítései sem nem ellentétesek sem nem kivételesek.

<sup>15</sup>(1) 4. o.



Ám a nemzetközi tapasztalatokból az a következtetés vonható le, hogy a magyar exportösztönzési rendszer sem felel meg a követelményeknek. Természetesen az exportorientációs törekvések kudarca nem magyarázható az exportösztönzés gyenge hatékonyságával és a nem megfelelő eszközök alkalmazásával. A gondok gyökerei mélyebbre nyúlnak. Az is igaz, hogy a versenyképtelen termelési szerkezet mellett az exportösztönzési rendszer is versenyképtelen.

Melyek e rendszer legfontosabb elemei?

— az exporthoz kapcsolódó normatív és nem normatív pénzügyi eszközök (KÜTEFA visszatérítés, kereskedelempolitikai alaphól és az Intervenció alaphól folyósított exporttámogatás, Termelékorszerűsítési támogatás)

— különböző preferenciák (ár- és bérpreferenciák, hitelpreferenciák, stb.)

— árfolyampolitika

— a konvertibilis elszámolású import hozzáférhetősége illetve a devizacímzettség

— a vállalati vezetők exportteljesítménytől függő premizálása

— egyéb, nehezen definiálható ösztönző, illetve kényszerítő eszközök.

Az exportösztönzés célja, hogy növelje a vállalatok exportérdekeltségét, illetőleg ahol ez hiányzik, ott megteremtse azt. Általánosságban elmondható, hogy a magyar iparvállalatoknál ez a funkció ellentmondásosan érvényesül. A vállalatokra ugyanis egyszerre hatnak az exportösztönző és fékező tényezők.<sup>16</sup> Hogyan érhető tetten az ösztönzőrendszer egyes elemeinél ez az ellentmondásos hatás?

A normatív támogatások közé sorolták, bár a valóságban nem tekinthető annak a KÜTEFA-visszatérítés, amit már eleve több kulccsal vezettek be. Részben a külső ár-arányok alakulásával, részben az 1982 után végrehajtott leértékelésekkel összefüggésben a visszatérítési kulcsok többször változtak. A KÜTEFA ellentmondásos hatását az jelenti, hogy egyrészt növeli az exportáló vállalatok bevételét az árfolyamon átszámított bevételhez képest, másrészt megemeli a tényleges exportárfolyamot az importárfolyamhoz képest. Ezzel elszakítja egymástól az export és az import belföldi értékelését, s így előfordulhat, hogy az olyan export is kifizetődővé válik, amely a külpiazi áron mérve veszteséges lenne.

Az úgynevezett nem-normatív pénzügyi támogatások — az Intervenció alaphól, a Kereskedelempolitikai alaphól folyósított támogatás, valamint a Termelékorszerűsítési támogatás — szerepe és hatása jelentősen különbözik a normatívnak nevezett támogatásokétól. A nem normatív támogatások ugyanis — közgazdasági szempontból — a viszonylag alacsony hatékonyság „jutalmának” tekinthetők. E jutalom nagysága a hatékonysággal fordítottan, a hatékonyság hiányával — a potenciális veszteséggel — pedig egyenesen arányos. Minél nagyobb potenciális veszteséget tud ugyanis egy vállalat az export után kimutatni, annál nagyobb „nem normatív” támogatásra számíthat. És megfordítva: ha az exporton elkönyvelt potenciális veszteségei netán csökkenének, a támogatások — joggal igényelhető — összege is csökken. Mindezek alapján megállapítható: a magyarországi exporttámogatási rendszer pénzügyi eszközei elszakítják egymástól az export és az import belföldi értékelését, egyes elemei pedig a teljesítményeknek és a hatékonyságnak a javítását is akadályozzák.

A preferenciák ösztönző hatása hasonlóan ellentmondásos. Az intézményesített

<sup>16</sup>(1), (6), (9)

bérfpreferenciák azt a felismerést tükrözik, hogy a vállalati pénzek pátnlikázása teljesítményvisszafogó hatású lehet. Az exportnöveléshez kapcsolódó bérfpreferencia ugyanis lehetővé teszi a vállalatoknak, hogy bizonyos exportteljesítmény – általában: meghatározott mértékű exportnövelés – esetén, – illetve egyedi elbírálás szerint – adómentesen fizessenek ki többlet-bért.

Az elképzelt konstrukció lényege az, hogy ha a vállalat az exportnöveléstől függő mértékben lehetőséget kap adómentes bérnövelésre, akkor érdekelt lesz abban, hogy növelje exportját. Függetlenül attól, hogy ez az elképzelés rövid távon helytálló lehetett, hosszabb távon ez a konstrukció arra ösztönözte a vállalatokat, hogy az exportnövelési lehetőségeket ne használják ki, mert így lesz jó bázis a következő évi bérfpreferencia kihasználásához.

A bérfpreferencia kapcsán felvetődő probléma minden olyan konstrukciónál fennáll, amely a konvertibilis export egyik évről a másikra történő növelését – esetleg fenntartását – igyekszik a vállalatokból kipréselni.

Az árfolyampolitikának számos hazai iparvállalat az exportérdekeltséggel ellentétes hatást tulajdonít. Ezekre a vállalatokra elsősorban csekély nem-rubel import mellett a jelentős nem-rubel export – például a Tungsram, a Ganz Danúbius, a Tiszai Vegyi Kombinát, stb. – a jellemző. Érvelésük szerint a forint krónikusan felülértékelt, s az 1982-ig deklaráltan folytatott felértékelő árfolyampolitikát éppúgy támadják, mint annak folytatását, mely a sorozatos leértékelések ellenére sem tekinthető reál-leértékelő árfolyampolitikának.

A leértékelés csak a nyitott piacgazdaságban lehet egyértelműen exportösztönző és importfékező eszköz. A magyarhoz hasonló, intézményileg zárt gazdaságokban viszont nem állapítható meg előre – de jórészt utólag sem –, hogy a de jure leértékelés mennyiben befolyásolja a de facto többes árfolyamrendszer egyéb komponenseinek viselkedését, márpedig a külkereskedelmi mérleg alakulása árfolyamoldalról jórészt az utóbbiaktól függ. Egy vállalat számára adott pillanatban is sokféle tényleges árfolyam létezhet.

A vállalati exportorientációs lehetőségek kihasználását az árfolyampolitika azért is korlátozza, mert a magyar iparban a vállalatok hatékonysága rendkívül módon szóródik. Ez pedig nemcsak az árfolyampolitikai beavatkozásnak a hatékonyságát gyengíti, hanem hatásainak előrejelezhetőségét is. Anélkül, hogy ezt tovább taglalnánk, megállapítható, hogy a fentiek is hozzájárulnak az alacsony exporthatékonyság konzerválásához. A szabályozási, ösztönzési rendszer logikája szerint ugyanis az irányítószervek a konvertibilis valuták árfolyam meghatározásával szigorú hatékonysági követelményt támasztanak az átlagosnál nem rosszabb hatékonyságú exportőrökkel szemben, ugyanakkor számtalan és időről-időre tovább szaporodó csatomán keresztül szinte korlát nélkül pumpálnak exporttámogatást azokba az exportőrökbe, akik e szigorúan meghatározott – és ezért egységes mérceként teljesen illuzórikus – árfolyamszintnél kedvezőtlenebbül exportálnak.

Magyarországon – ellentétben például a korábbi jugoszláviai vagy a lengyelországi külkereskedelmi szabályozórendszerrel – nem volt olyan szabályozási konstrukció, amely nyíltan kapcsolatot teremtett volna az egyes vállalatok konvertibilis elszámolású exportjának és importbeszerzési lehetőségeinek alakulása között. Ilyen összekapcsolás azonban – nem nyíltan és nem általánosan meghirdetve – nálunk

is létezik. E kapcsolatot a vállalatok és az irányítószervek között létesített informális, vagy formális megegyezések teremtik meg.

A mai importlehetőségek mellett az exportösztönzés erőteljes formája, ha lehetővé teszi, hogy egy vállalat mentesüljön az általános hiányhelyzet következményei alól. Vagyis bizonyos feltételek – a vállalt exportnövelés – esetén őt nem, vagy a többiek-nél kevésbé sújtják a hiány kedvezőtlen hatásai.

Hihető tehát az, hogy az export és az import összekapcsolása az erőteljesebb exportösztönző eszközök közé tartozik. Lehetséges azonban, hogy éppen azoknál a tevékenységeknél teszi lehetővé az export-ígéretről függő importnövelést, ahol a halmozott importtartalom a legmagasabb, és az exporthatékonyság a legalacsonyabb. Ez a külkereskedelmi mérleg, az export szerkezet és -hatékonyság szempontjából bizonyosan káros, és nincsenek, nem is lehetnek olyan „fékek” a rendszerbe beépítve, amelyek e potenciálisan kedvezőtlen hatásokat kiküszöbölhetnék. Másfelől viszont az is bizonyos, hogy e konstrukció ugyanúgy kiváltja mindazokat a teljesítmény-visszafogó hatásokat, amelyeket korábban más – „bázishoz” elvű – exporttámogatási formákkal kapcsolatban említettünk.

A vállalatok exporttevékenységét befolyásolni hivatott vezetői prémiumokról és az egyéb „ösztönzőkről” alig rendelkezünk rendszerezett ismeretekkel. Világos, hogy e megállapodások teljesen nyílttá teszik, intézményesítik az exporttevékenység köré szerveződő, a vállalatok és az irányítószervek közötti alkuviszonyt. E körülményt, s ennek következményeit végiggondolva három észrevételt fűzhetünk a konstrukciók működtetéséhez.

Először is nyilvánvaló, hogy ezek az „ösztönzési” formák a korábban bemutatottak többségéhez hasonlóan az exporttevékenységben való vállalati érdekeltségnek nem a hatékonyságtól függő megteremtését célozzák, ellenkezőleg, többnyire e kettő elválasztására irányulnak. Másodszor az ismertett eszközök általában valamely bázishoz viszonyított növekmény elérésére irányulnak, s így a vállalatoknak az az érdeke, hogy ne tárják fel és ne is használják ki valós lehetőségeiket. Végül a legutóbbival némiképpen ellentétes módon, de azzal egyidejűleg – tudniillik más vállalatoknál, más szektorokban – érvényesülhetett az ösztönzőknek a belföldi kooperációs kapcsolatokat széttziláló hatása.

Nem szóltunk az exportösztönzési rendszer egyéb kedvezőtlen hatásairól. Az exportösztönzés közvetlen export érdekeltséget érvényesít, hátrányos helyzetbe hozza a magas feldolgozottsági fokú termékeket exportáló vállalatokat, nem képes a dinamikus termelésnövekedést produkáló kisvállalati szektor exportorientációjának erősítésére, stb. Ezek a körülmények még jobban szükségessé teszik a vázolt gyakorlat ellentmondásainak feloldását, mert csak az exportösztönzési rendszer korszerűsítése segítheti az ipar külgazdasági illeszkedésének fokozását.

### *Exportorientáció a mikroszférában*

Az exportorientáció és az exportösztönzés gazdaságpolitikai ellentmondásainak áttekintése után az iparvállalati gyakorlat elemzése teheti – ha nem is teljessé, de – sokoldalúbbá a képet. E kutatási fázis részösszefoglalója két forrásra támaszkodik:

egy tágabb minta néhány alapvető struktúrális jellemzőjének illetve trendjének statisztikai elemzésére és egy szűkebb körű, esettanulmányokra, vállalati interjúkra alapozott empirikus felmérésre.<sup>17</sup>

Az empirikus felmérés tíz vállalatra terjedt ki.<sup>18</sup> A magyar exportáló vállalatok egyik sajátossága a hárompiacosság, s ez a mintaként vizsgált vállalatokra is jellemző. A vizsgált vállalatcsoport adja az ipar konvertibilis exportjának közel 15 százalékát. Az ipari exportőrök rangsora az 1987-es adatok alapján az alábbi:

2. sz. táblázat

## R A N G S O R (ipar)

	dollár export	rubel export
Tungsram Rt.	4	9
Növényolajipari és Mosószergyártó Vállalat	8	74
Taurus Gumiipari Vállalat	9	18
Kőbányai Gyógyszerárugyár	10	4
EGIS Gyógyszerárugyár	16	10
Kaposvári Húskombinát	25	—
Budaprint Pamutnyomóipari Vállalat	37	43
Magyar Gördülőcsapágy Művek	44	—
Buda-Flax Lenfonó- és Szövőipari Vállalat	62	—
Elegant Május 1. Ruhagyár	79	—

A minta terjedelme és jellege nem engedik meg, hogy a vállalati interjúk feldolgozására épülő esettanulmányok következtetéseit a magyar ipar exportorientációjának lehetőségeivel és korlátaival kapcsolatban általánosítsuk. Az iparpolitika számára fontosak a keresleti oldal – vilápiaci, piacszerkezeti, a piaci struktúra és felvevőképeség változásaival összefüggő stb. – és a kínálati oldal – a magyar exportőrök termelési, piacrajutási adottságai, input-ellátottsága stb. – tényezői, valamint az ezeket vállalati szinten összekapcsoló értékesítési stratégiák néhány sajátossága. Ezek a sajátosságok nem csupán ágazatspecifikusak, hanem olyanok is, – és iparpolitikai tekintetben minden bizonnyal ezek a különösen érdekesek –, amelyek átnyúlnak a merev struktúrális-iparszervezeti határokon. A további következtetések csak a magyar iparvállalatok olyan csoportjaira vonatkoznak, amelyekkel kapcsolatban legfőljebb a csoportképző ismérvek egy részét látjuk tisztán.

A vállalati tapasztalatok első tanulsága, hogy „a tőkés kivitel iránti központi igény és a vállalatok tőkés exporthoz kötődő érdeke között nincs megfelelő összhang”<sup>19</sup>.

<sup>17</sup>(8)

<sup>18</sup>Az esettanulmányokat Bánky András, Chernenszky László, Dunavölgyi Mária, Mérő Katalin, Miszori Ildikó, Mohácsi Kálmán és Orbánné Nagy Márta készítették.

<sup>19</sup>(8) 3. o.

Az exportszabályozás nem képes a vállalatok felé közvetíteni a központi érdekeket, így a vállalatok elsősorban nem az export növelésére, hanem az exporthoz kötődő többletkezdvmények megszerzésére törekednek. Ennek módja pedig sok esetben a teljesítménytartalékolás.

A tőkés exportorientáció gyengeségét jellemzi, hogy a dollárexport jelentős részét olyan vállalatok termelik, amelyek számára ez az exporttevékenység nem vált meghatározóvá (a felmérés 411 dollár exportőr és 308 rubel exportőr vállalatnál készült).

A feldolgozóiparban a 411 dollárexportőr vállalat közel kétharmadának 10 százalék alatti az exportárbevétel aránya, és csak 15 vállalatnál – 4 százalék – haladja meg a 40 százalékot. (A rubel exportőröknél meghatározóbb az export szerepe.)

3. sz. táblázat

Export árbevételi arány (%)	D o l l á r		R u b e l	
	gyakoriság (n)	relatív gyak. (%)	gyakoriság (n)	relatív gyak. (%)
0 – 10	263	64	133	44
10 – 20	82	20	51	16
20 – 30	35	8	37	12
30 – 40	16	4	26	8
40 –	15	4	61	20
	411	100	308	100

Ennek oka, hogy a tőkés és a szocialista piacokon eltérő értékesítési feltételek és követelmények érvényesülnek. Az igényesebb piachoz való alkalmazkodás többlet-ráfordítást igényel, és ez nincs arányban az elérhető nyereséggel. Az érdekelttség hiánya nyilvánvalóan nem azonosítható a relációs jövedelmezőségek eltéréseivel, mégis mérhető összefüggések mutathatók ki.

A relációs jövedelmezőség érzékeltetésére a fedezeti hányad mutatóját alkalmazzuk. A fedezeti hányad tipikusan mikrogazdasági kategória, elsősorban a vállalaton belüli piacválasztásban orientál és kevesebb információt jelent a vállalatok közötti összehasonlításban.

A 100 legnagyobb dollárexportőr és 100 legnagyobb rubel exportőr vállalatcsoportra 1987-ben végzett számítások – az export-reprezentáció foka 80, illetve 85 százalék – igazolták azt a tényt, hogy a rubelexport jövedelmezőbb, mint a dollárexport. A rubelexport átlagos fedezeti hányada 38, a dollárexporté pedig 30 százalék. A vizsgált 10 vállalatból a 6 mindkét relációban exportálónál is minden esetben a dollár fedezeti hányad az alacsonyabb.

Számos vállalatnál eltérő fedezeti hányadú termelést is fenntartanak. Ez arra utal, hogy a piacválasztás alapvetően nem jövedelmezőségi szempontok szerint történik, a

vállalat nem a dollárexportban, hanem a hozzákötődő preferenciákban, költségvetési kedvezményekben érdekelt. Továbbá az exporttámogatás növekedése mind dollár, mind rubel relációban — az iparban és a feldolgozóiparban is — jelentősen meghaladta az export volumenének növekedését. Az export növekedését tehát a hatékonyságromlás kísérte.

A következő megállapításunk, hogy a magyar iparvállalatoknál eléggé ritka a nyugati példákban jól ismert, az elméleti modellekhez közel álló vállalati értékesítési stratégia. A magyar iparvállalatok sem a nyugati, de még a KGST-piacokon sem tudják érdemben befolyásolni az értékesítés feltételeit. Míg az ilyen helyzet a tőkéspiacokon közismert kifejezéssel „árelfogadói” (price-taking) pozíciónak tekinthető, a KGST-piacon a vállalatnak gyakran nemcsak a partner által diktált árat, hanem a hazai hatóságok által diktált értékesítési volument is el kell fogadnia. E kettős szorításban pedig a stratégia mozgástere még sokkal szűkebben értelmezhető. A belföldi piaci monopolhelyzet nem ritka jelenség: kihasználása azonban számos iparvállalat számára inkább csak elvileg lehetséges. Részben az inputproblémák miatt — beszerzőként a vállalat legalább olyan erős monopóliumokkal néz szembe, mint amilyen helyzetben végtermékei piacán maga lehet —, részben pedig azért, mert a külső piacokon a vállalatnál mégoly független okokból is értékesíthetetlen termékek utolsó felfelvőpiaca csak a belföld lehet. Vagyis az eladó még ezen a hiánypiacon is kényszerhelyzetbe kerülhet.

A stratégiai mozgástér korlátai azonban épp a tőkés piacokon a legrugalmasabbak. Egyedül ez a reláció az, ahol a magyar iparvállalatok stratégiát alakítottak ki. Azt a közhelyszerű, és ma még csak részben vitatható megállapítást, hogy a magyar iparvállalatoknak nincs értékesítési stratégiája, a nagy tőkés exportőr vállalatok példáján feltétlenül finomítani szükséges. A tapasztalatok szerint a tőkés piaci értékesítésben több vállalatnál is megfigyelhetők stratégiai törekvések, illetve az értékesítési stratégia csírái, ám a másik két piacot — különösen a rubelexportot — illetően ez csak elvétve fordul elő. Ezért a következőkben „export” alatt mindig a dollárexportot értjük, és külön utalunk arra, ha ez a kifejezés más relációjú értékesítést is takar.

Az exporttal kapcsolatos értékesítési stratégiában mindenképpen kulcselem, ha egy magyar vállalat pontosan érzékeli a dollár relációjú kivitel diszpreferáltságát — tehát azt, hogy az adott szabályozók és árfolyamok mellett, a külön alkuktól és eseti kedvezményektől függetlenül a három fő reláció közül a legkevésbé a dollárexport éri meg neki —, mégsem törekszik eladásainak leépítésére ebben a viszonylatban. Ez tapasztalható mindenekelőtt a magyar gépipar legnagyobb — 1987-ben 5,7 milliárd forint — dollárexportörénél, a TUNGSRAM-nál, amelynek az összes árbevételén belül a tőkésexport aránya 1983- és 1988 között — az 1985 évi 43,9 százalékot kivéve — mindvégig legalább 48 százalékos, sőt 1987–88-ban 50 százalék feletti volt. Ha a vállalat valóban komolyan venné a szabályozás meghirdetett elveit, és a nyereség alapján alakítaná ki relációs értékesítési politikáját, jelentős mértékben el kellene fordulnia a tőkés piacoktól. A TUNGSRAM valószínűleg két ok miatt nem teszi ezt: öröksége és tradíciói, illetve a dollárexport biztosította erős, a hatóságokkal szembeni alkupozíció miatt.

A vállalat kiterjedt nemzetközi piacszervezetet örökölt, amelyet valamelyest még

gyarapítani is tudott. Ebben közrejátszott, hogy a negyvenes évek végén egyike lehetett annak a kevés államosított cégnek, amely formailag nem alakult át szocialista vállalattá. Részvényátrsaság maradt, s ez a nyugati partnerek szemében bizonyos fókig „enklávává” tette a magyar gazdaságon belül. Az államosításkor a piacszervezet mellett a bevezetett márkanévet és nemzetközileg piacképes termékeket is örökölte. Ezek — a korábbi évtizedek műszaki színvonalát megtestesítő termékek — még a nyolcvanas évek végén is a középmezőnyhöz tartoznak a világpiacon.

A hatóságokkal szembeni jó alkupozíció természetesen nemcsak a gazdaságtalan export fenntartásának lehetősége miatt éri meg a vállalatnak, hanem azért, mert így az általános működési feltételeit — beruházási, hitelfelvételi, importlehetőségek stb. — tudja elviselhető szinten tartani. A „stratégia” mindkét említett eleme tehát passzív, a vállalat nem törekszik arra, hogy akár a világpiacon, akár annak valamely szűkebb kínálati szegmensében magához ragadja a kezdeményezést.

A TUNGSRAM azonban — és ezt ugyancsak tekinthetjük egyfajta stratégiai elemnek — tudatosan ragaszkodik ahhoz, hogy a műszaki és versenyképességi szempontból vett nemzetközi középmezőnyben — a vezető nyugat-európai és japán cégek mögött, de a NIC- és a KGST-beli konkurensek előtt — megtartsa a helyét. Ebben a piaci szektorban már nem elegendő a viszonylag jó minőség, illetve a dömpingáron való szállítás (ezt éppen a cég NDK-val szembeni egyértelmű versenyelőnye bizonyítja), hanem a vevőt kiszolgáló és az értékesítési csatornáknak a termelőtől minél távolabbi pontjaival is tudatosan számoló piaci magatartás szükséges. A TUNGSRAM ezt a „polcra szállítással” és piaci szolgáltatásainak magas színvonalával meg tudja valósítani. Így a nagy világcégek mögötti pozícióit a műszaki fejlesztési lehetőségeinek súlyos korlátai ellenére is tartani tudja.

Sajátos — jelentős részben a hazai ipar jó műszaki hagyományait átmenteni igyekvő — értékesítési stratégia a TUNGSRAM mellett az MGM-nél, és bizonyos fokig a vizsgált vegyipari vállalatoknál is megfigyelhető. Vagyis a műszaki lemaradást aktív piacpolitikával igyekeznek kompenzálni, azaz a szükségesből erényt kovácsolnak úgy, hogy jó minőségben és nívós piaci szolgáltatásokkal kínálják közepesen korszerű termékeiket, és a lehetőségek szerint kerülni próbálják az árversenyt. Az utóbbi újabban mind több vállalatnál felismert értékesítési stratégia elem — alkalmazására már a könnyűiparban, az ELEGANT-nál is van példa —, amely a többi, általában igen agresszív árpolitikát alkalmazó KGST-országtól, valamint a fejlődő országokbeli konkurensektől való „felfelé törekvő” (upmarket) elszakadást szolgálja.

A vázolt piaci stratégia-kezdemények, vagy — elemek hiánya más magyar vállalatoknál — például a Kaposvári Húskombinát esetében — szinte elkerülhetetlenné teszi a világpiaci lemorzsolódást úgy, hogy romló gazdasági eredményeik miatt egyre nő a kiszolgáltatottságuk a magyar hatóságokkal szemben is. A kaposvári gyár vagy az ugyancsak szorongatott Budapest nem tud kikerülni abból a kínálati sávból, ahol ádáz árversenyt kell vívnia a lengyel, a román, a csehszlovák stb. exportőrökkel, akik gyakran az alapanyagköltségek alatti árakon exportálnak Nyugatra, de gyakorlatilag nem önálló vállalatokként, hanem a devizabevétel maximalizálásában érdekelt állami-gazdasági szervezetekként. Ebben a piaci sávban viszont az adott szabályozási környezetben működő magyar vállalat sorsa csakis a lassú sorvadás lehet.

Az ELEGANT példáján talán megkockáztatható az az ötlet, hogy az említett magyar vállalatok gyakorlatilag változatlan minőségű, de új csomagolású termékeikkel eleve a középső sávot célozzák meg áraikkal. Ez azonban a piacszervezettől függ. Tulajdonképpen a Növényolajipari és Mosószergyártó Vállalat esete is hasonló – ez a cég egy homogén termékkel, a növényolajjal valósíthatna meg „upmarket” stratégiát, ha a nemzetközi piacszervezet nem lenne gyakorlatilag teljesen oligopolizált –, de az NMV-hez képest a másik két vállalat külpiazi szervezetátalakítási akciórádusza sokkal nagyobb. A kaposvári cég előtt például csábító alternatívaként áll, hogy 1990-től az amerikai piacon ne a korábbi egykéz-importőrrel tartsa fenn kapcsolatát, de egyetlen magyar termelő cékként – ráadásul a TERIMPEX „ármékában” – aligha tudja átalakítani az USA-beli sonkaértékesítési piaci szervezetét. Igaz, a győri, a pápai és a szekszárdi gyár, a három másik magyar sonkaexportőr az egyeztetett piaci fellépéséhez jó partner lehetne, de a Kaposvári Húskombináttal csak egyikük ért egyet abban, hogy az amerikai értékesítés szervezetét felül kellene vizsgálni.

A vállalati piaci stratégiák viszonylati elemei a vizsgálat tapasztalata alapján ugyan-csak sajátosak. A vállalatoknál ugyanis nem figyelhetők meg a markáns viszonylati stratégia jelei, az értékesítés relációs struktúrájának számottevő átalakításával egyikük sem próbálkozott. Több esetben megfigyelhető viszont, hogy a belső s a nemzetközi verseny – a két élelmiszeripari cég kivételével – a távol-keleti konkurencia miatti erősödése folytán a vállalatok fokozott figyelmet fordítanak súlyponti piacokra, illetve a vállalatközi együttműködés szempontjából kulcsfontosságú országokra.

A vizsgált vállalatok külpiazi szervezeti sajátosságai talán általánosabb következtetésekre is alapot adhatnak. A kezdeményező jellegű, stratégiai célokra alapozott piaci magatartás sem lehet eredményes a – lehetőség szerint nemcsak az értékesítés, hanem a termelés szférájában is – vezető tőkésországok vállalataival szoros kapcsolatot kereső nemzetközi együttműködési politika nélkül. Nem egy magyar iparvállalat a műszaki, a beruházás és az importproblémák mellett is megőrizte helyét a vezető tőkésországok mögötti, de az „olcsó exportőröktől” még elkülönülő sávjában. Mégpedig azzal, hogy egyes fontos piacokra koncentrált a piaci pozíció-javítási erőfeszítéseit, és a lehetőségek szerint megpróbált kiválni az árversenyt folytatók népes és tülekedő, ám meglehetősen egyoldalú és kevésbé találékony piaci magatartást mutató mezőnyéből.

Nem egyedi tapasztalat, hogy a magyar iparvállalati kínálat színvonala és minősége önmagában nem döntő versenyképességi tényező. Több esetben előfordult, hogy ugyanaz a vállalat felső-közepes árfekvésű cikkek szállítója az egyik, és olcsó dömpingárúk exportőre a másik fejlett tőkésország piacán. A különbséget a profilonként-üzemenként eltérő minőségű termelési háttér önmagában aligha magyarázhatja, és a fő ok valószínűleg az, hogy még az értékesítési stratégiát kialakítani próbáló magyar iparvállalatok is csak a legfontosabb piacokon képeznek piacszerkezeti súlypontokat. Nemcsak azért, mert csak egyes piacokat ismernek jól és nemzetközi kapcsolatrendszerük is eléggé hézagos, hanem azért is, mert tőkeerejük csak ritkán bírja el, hogy kisebb exportpiacokat is a – gyakran még csak formálódó – értékesítési stratégia önálló jelentőségű komponenseinek tekintsék. Míg egy nyugati nagyvállalat akár a legnagyobb 10-20 piacát is megkülönböztetett figyelemmel tudja kezelni úgy, hogy „méretre szabott” piacszervezetet és termékválasztékot alakít ki mindegyikükre,



addig — talán a TUNGSRAM kivételével — a legtöbb nagy magyar iparcikk-exportőr kínálata csak egy-két fontosabb piacra koncentrál.

A megvizsgált magyar iparvállalatok vállalati, illetve termékszintű konkurenciával szembeni magatartása ritkán mutat markáns jegyeket. Mi több, azt a már elemzett, jelentős részüknél megfigyelhető stratégiai törekvést kivéve, hogy kiemelkedjenek az árversenyt vívók széles mezőnyéből, csak igen kevés olyan magatartási elem található náluk, amely a konkurenciával szembeni viselkedés sajátosságaira utal. Csak elszórtan figyelhető meg a nemzetközi konkurencia miatti súlyos piacvesztéstől való félelem. A legtöbb vállalat világpiaci súlya annyira csekély, illetve hasonló műszaki színvonalú kül- vagy belföldi versenytársa annyira nincs, hogy tőkés piaci értékesítés alakulásában a saját teljesítményét kell a legfontosabb tényezőnek tekintenie. Ez azt is jelenti, hogy elégtelen tőkésexport-teljesítmény esetén főleg házon belül kell keresnie az okokat. Éppen a konkurencia viszonylag csekély vállalati stratégiai szerepével függ össze, hogy a sakkban tartására alkalmazható eszközök nagy részét általában nem ilyen céllal vetik be. Több eszközzel eleve nem is vagy csak igen ritkán élnek a gyakorlatban árcsökkentés, gyors termékszerkezet-váltás, értékesítési magatartásukban elsősorban a piaci szervezet bővítése és/vagy korszerűsítése kap hangsúlyt.

A külpiazi szereplés vállalattól független tényezői az eredetileg véltnél sokkal szélesebb körűek. Ebben persze szerepe lehet annak, hogy a vállalatok számos olyan szabályozási, infrastrukturális, kereskedelempolitikai hátrányt kénytelenek elszenvedni, amely a nemzetközi gyakorlatban zömmel a KGST-országokbeli vállalatok élménye. Ezek a más KGST-tagállamokban működő cégek általában a vizsgált magyar vállalatoknál alacsonyabb műszaki színvonalon, kevésbé igényes nyugati piacokra termelnek, így a kérdéses tényezőkkel kapcsolatos gondokat a magyar vállalatok aránylag erősen érzékelik. Az is tény viszont, hogy a külpiazi szereplés vállalattól független tényezők minden esetben az inputokat tartották a legfontosabbnak.

### Irodalomjegyzék

#### *A kutatás keretében készült tanulmányok*

- (1) Benedek, T.: Az exportösztönzés problémái Magyarországon. 1988 Kézirat
- (2) Botos, B.: Külgazdasági illeszkedés és exportorientáció . Ipargazdasági Szemle, 1987. 1–2. sz.
- (3) Botos, B.: Nemzetköziesedés és exportorientáció a magyar iparban. Külgazdaság, 1988. 2–3. sz.
- (4) Salgó, I.: Exporterőltetés, exporthatékonyság, exportorientáció, 1987. Kézirat
- (5) Török, Á.: Nyitottság és exportorientáció. 1987/a. Kézirat
- (6) Török, Á.: „Exportorientáció” a magyar iparvállalati szférában. 1987/b. Kézirat
- (7) Török, Á.: Iparvállalati magatartásformák és az export. (1986–87) Külgazdaság, 1988. 8. sz.
- (8) Simonné Mosolygó, N. — Török, Á.: Exportorientáció a magyar iparban, 1988. Kézirat.

**Publikációk**

- (9) Angyal, Á.: A szabályozók másik oldalán. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1987.
- (10) Dezséri, K.: Exportösztönzés vagy importhelyettesítés a fejlődő országokban. Külgazdaság, 1986. 2. sz.
- (11) Hoch, R.: A gazdaság nyitottsága és a belföldi felhasználás. Közgazdasági Szemle, 1986. 7–8. sz.
- (12) Köves, A.: Időszerű-e még a nyitás? Közgazdasági Szemle, 1987. 2. sz.
- (13) Nádor, É.: Iparvállalataink a fő értékesítési relációk követelményeinek kereszttüzében. Külgazdaság, 1988. 2–3. sz.
- (14) Oblath, G.: Az árfolyampolitika helye a reformcsomagban. Külgazdaság, 1988. 2–3. sz.
- (15) Pásztor, S.: A külgazdaság és a fejlesztési politika kapcsolata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983.
- (16) Somogyi, D.: Intézmények, eszközök és hatékonyság a fejlett tőkésországok exportpolitikájában. Külgazdaság, 1987. 7. sz.
- (17) Szegvári, I.: A komparatív előnyökről – vitáink kapcsán. Külgazdaság, 1981. 12. sz.

## A MEZŐGAZDASÁG IPARI TEVÉKENYSÉGÉNEK NÉHÁNY ÚJ VONÁSA A NYOLCVANAS ÉVEKBEN

A magyar gazdaság történetében kevés az olyan jelenség, amelynek gazdaságpolitikai és társadalmi megítélése oly sokat változott, mint a mezőgazdasági üzemek kiegészítő, ipari, szolgáltató tevékenységéé. A kategórikus tiltást a bátorítás, majd a korlátozás követte. A politikai megítélés módosulásait híven tükrözik a jogszabályok és a szabályozók változásai, a mezőgazdasági üzemek alaptevékenységen kívüli tevékenységére vonatkozó előírások.<sup>1</sup> S bár a gazdaságpolitika vargabetűi a mezőgazdaság ipari tevékenységét jellemző mutatókban is tükröződnek – összességében csaknem töretlen a fejlődés.

Az iparból származó árbevétel növekvő hányadát – 1986-ban és 1987-ben 11-12 százalékát<sup>2</sup> – olyan termelők adták, akik szervezetileg nem tartoztak az ipar kötelekébe. Az iparon kívüli ipari termelésben 65-66 százalékos részesedésével megkülönböztetett szerep jutott a mezőgazdaságnak, amely 1986-ban az összes ipari árbevétel közel 8 százalékát realizálta. Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság Kutató Intézete időről-időre megvizsgálja a mezőgazdaság ipari tevékenységének alakulását, a feltételek változását.<sup>3</sup> Az alábbi cikk az 1980-as évekre jellemző tendenciákat mutatja be.

A nyolcvanas évekre úgy tűnik, eloszlottak a mezőgazdaság kiegészítő tevékenységével kapcsolatos politikai és egyéb természetű kételyek. Az értékelések szerint a melléküzemeknek<sup>4</sup> fontos szerep jut a foglalkoztatásban (elsősorban a falusi és a részmunkaidőben foglalkoztatható munkaerő foglalkoztatásában), a mezőgazdasági nagyüzemek jövedelmezőbb gazdálkodásának biztosításában, az állami vállalatokkal való kooperációban, a lakossági igények kielégítésében, illetve a piaci rések betömésében.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> A szabályozás változásainak átfogó áttekintését lásd például a (2), (4), (14). 1988. január 1-jétől fontos változás, hogy az általános forgalmi adó bevezetésével párhuzamosan eltörölték a mezőgazdaság ipari üzemeinek tevékenységét sújtó termelési adókat!

<sup>2</sup> A cikkben szereplő adatok forrása, ha nincs egyéb utalás a (6), (7), (8) KSH kiadványok és az 1980–87 Mezőgazdasági Statisztikai Évkönyvek adatai, illetve az ezekre alapuló számítások.

<sup>3</sup> Lásd elsősorban a (2) és a (3).

<sup>4</sup> Az alaptevékenységen kívüli tevékenységek az alaptevékenységet közelítő arányait figyelembe véve voltaképpen félrevezető a „kiegészítő tevékenység” vagy „melléküzem” fogalmak használata. Mivel azonban az „alaptevékenységen kívüli tevékenység” szóhasználat meglehetősen körülményes, a továbbiakban az említett másik két fogalmat szinonimaként használom.

<sup>5</sup> A szemlélet megváltozásában fontos szerepe volt a tudományos kutatásnak. Elsősorban Bánky András MTA IKCS (2), Papp Sándor Ipargazdasági Intézet (40) és Szabó Károly Szövetkezeti Kutató Intézet (13) munkái említendők.

Nem véletlen az egybeesés, hogy miközben a mezőgazdasági üzemek ipari tevékenysége kikerült a támadások keresztüzéből – új, lényegesen megváltozott működési feltételekkel kellett szembenéznie. A nyolcvanas évek dekonjunktúrája, 1982-től a kisvállalkozások erősödő versenye, a nagyvállalatok megváltozott, többnyire romló együttműködési készsége, a versenysemlegesség – a nomrativitás – felé közelítő, de közben szigorodó, egyre többet elvonó szabályozás olyan új jelenségek voltak, amelyek a mezőgazdaság ipari üzemeitől is újfajta reakciókat, a korábbiaktól gyakran eltérő magatartást kívántak. Az a tény, hogy a mezőgazdasági ipar ezekben az években is töretlenül növelni tudta az ipar öszteljesítményéhez való hozzájárulását, az alkalmazkodás viszonylagos sikerét jelzi. Más tények – a mezőgazdasági iparban foglalkoztatottak, illetve az üzemek számának csökkenése, a jövedelmezőség romlása stb. – ugyanakkor arra utalnak, hogy a fejlődés ezen a területen sem volt zavartalan.

Hol tart, milyen helyzetű ma a mezőgazdaság ipari tevékenysége? Várható-e, hogy továbbra is betölti azokat a feladatokat, amelyeket az utóbbi húsz évben a gazdaság fejlődése számára kijelölt, vagy pontosabban meghagyott? Alkalmasak-e a mezőgazdaságban működő ipari üzemek – legalább részlegesen – az állami iparból hiányzó kis- és középvállalati kör pótlására? Fennmaradnak, erősödnek-e a jövőben a melléküzemek háttérpári funkciói? Képes-e, a jövőben képes lehet-e a mezőgazdasági ipar az alaptevékenység esetleges veszteségeit ellensúlyozó, az ágazat egészének fejlődését szolgáló forrásokat teremteni? Az új vállalkozási formák elterjedésével a mezőgazdasági nagyüzemek hosszú távon is stabil szervezeti keretei maradnak-e az egyes kiegészítő tevékenységeknek?

A válaszokat keresve kilenc, jelentős arányú ipari tevékenységet végző termelőszövetkezetben készítettem interjúkat. Véleményemet az ott szerzett tapasztalatok felhasználásával foglalom össze. Ezt megelőzően azonban szükséges bemutatni a mezőgazdasági ipar 1980-as évekbeli fejlődésének legfontosabb tendenciáit.

### *A mezőgazdasági ipar szerepének változása a számok tükrében<sup>6</sup>*

A mezőgazdasági ipar árbevételének folyó áron számított növekedési üteme a nyolcvanas években is meghaladta mind az ipar, mind a mezőgazdasági alaptevékenység növekedési ütemét. Az összes ipari termelésből 1975-ben csak 3, 1980-ban 5, 1983-ban már 7 százalékkal részesedett. A tendencia 1983 után is folytatódott, de némileg megtört a mezőgazdasági ipar árbevétel növekedésének korábbi dinamizmusa. (Ezt a visszaesést a folyó áron számított adatok az infláció mértéke miatt nem tükrözik.) A „fejlődés”, még így is meghaladta az ipari átlagot, s 1986-ban a vizsgált részesedés már majdnem elérte a 8 százalékot.

Még erőteljesebben növekedett az ipari tevékenységnek a mezőgazdaság összes teljesítményéhez való hozzájárulása, 1985-ben már meghaladta a 30 százalékot. Tíz évvel korábban aránya még csak 15 százalékos volt. Az ipari tevékenység a mezőgaz-

<sup>6</sup>Nem térek ki az állami gazdaságok és a termelőszövetkezetek ipari tevékenységében meglévő markáns különbségekre, a két szektor aggregált adataival dolgozom.

dasági alaptevékenységen kívüli tevékenységek között is növelte – 70 százalék körüli – az arányát. Az a tény, hogy az ipari tevékenység a mezőgazdasági szervezetek teljes termelésében egyre nagyobb arányt ér el, az egyes gazdaságok szintjén is kimutatható. Az ipari tevékenység árbevételének aránya 1980-ban még a gazdaságok kétharmadában nem érte el a 10 százalékot. Majdnem egyötödükben 11-30 százalék között, 8 százalékukban 30-50 százalék között volt az ipari tevékenység árbevételének aránya, s csupán a gazdaságok 5 százalékánál haladta meg az 50 százalékot. A gazdaságok kategorizálásához – mezőgazdasági-ipari, ipari-mezőgazdasági – kapcsolódó különadó megszüntetésének következményeként 1986-ban a megfelelő adatsor 42, 30, 16 és 12 százalék volt. Az ipari tevékenység az általános feltételek szigorodása ellenére is egyre inkább terjedt. Az összes mezőgazdasági szervezet közül 1980-ban 87 százalék, 1985-ben már 96 százalék (a termelőszövetkezetek 100 százaléka) folytatótt valamilyen ipari tevékenységet. Vagyis a gazdaságok ebben az időszakban is – sőt egyre inkább – az ipari tevékenység megteremtésében, illetve kiszélesítésében látták a jövedelmező működés lehetőségét. Az újonnan létrehozott, vagy „befogadott” ipar azonban – mint arra később még visszatérek – nem mindig tudta beváltani a hozzá fűzött reményeket.

A mezőgazdasági ipar árbevételén belül a legnagyobb, 43 százalékos arányt az élelmiszeripar képviselte, súlya az 1983 óta eltelt 3 évben is 3 százalékponttal nőtt. (1. táblázat.) A gazdaságok az élelmiszeripari tevékenység részesedését annak ellenére is növelték, hogy jövedelmezősége általában nem éri el a többi ágazatét. A gazdaságoknak mégis valós érdekeik fűződnek a teljesebb vertikum kiépítéséhez. Az önálló élelmiszeripari kapacitások megteremtése a közös és a háztáji gazdaságok számára egyaránt növeli az értékesítés biztonságát. A magas arány leginkább azzal magyarázható, hogy az állami gazdaságok esetében kifejezetten az élelmiszeripar fejlesztését preferálták és szorgalmazták. (Az élelmiszeripar árbevételben kifejezett súlya az állami szektorban 72 százalék volt. Ez az arány a szövetkezeteknél csak 34 százalék, s még ebben is kifejeződik, hogy hosszú ideig a mezőgazdasági üzemek élelmiszeripari tevékenységének megítélése kedvezőbb volt, mint más ágazatoké.) A második legnagyobb ágazat a gépipar – mintegy 20 százalék körüli részesedéssel – és közel azonos 12 százalék körüli a vegyipar és a fafeldolgozás súlya. Az élelmiszeriparon kívül 1983–86. között a könnyűipar és a vegyipar növelte arányát, ezzel szemben csökkent a gépipar és a fafeldolgozás súlya. A könnyűipar viszonylagos megerősödése mögött általában alacsonyabb színvonalú műszaki felkészültséget és szakképzetlen munkaerőt igénylő tevékenységen állnak. A vizsgált három évben egyedül a könnyűipari üzemek száma nőtt 901-ről 1164-re, míg az összes mezőgazdaságba tartozó ipari üzemek száma 1092-vel csökkent. A könnyűipari tevékenység súlyának a növekedése a foglalkoztatási problémák megoldására irányuló törekvéseket is tükrözi. A könnyűipari vállalatokkal kialakított bér munka és kooperációs kapcsolatok révén a gazdaságok munkát tudtak adni a helyhez kötött, vidéki, alacsony szakképzettségű női munkaerőnek. A foglalkoztatási szempontok miatt a mezőgazdasági szervezetek gyakran akkor is végeznek ilyen tevékenységet, ha azt tisztán jövedelmezőségi szempontok nem indokolják. Miközben valamelyest csökkent a mezőgazdasági iparban foglalkoztatott fizikai dolgozók száma, 1983–86 között – továbbra is dinamikusán nőtt a könnyűiparban foglalkoztatottaké. Arányuk az összes mezőgazda-

sági iparban foglalkoztatott fizikaiak között 1986-ban már meghaladta a 20 százalékot, miközben a könnyűipar mindössze 6,6 százalékkal részesedett a mezőgazdaság ipari tevékenységéből!

Az iparban foglalkoztatott fizikai dolgozók száma 1985-ben 36 mezőgazdasági gazdálkodónál haladta meg az 500 főt, s további 400 gazdaságban ez a létszám 100 és 500 fő közé esett. Ez pedig – ha összevetjük az állami vállalatok és az ipari szövetkezetek megfelelő adataival – azt jelenti, hogy a mezőgazdasági melléküzemek aránya már a közepes vállalati kategóriában is nagyon jelentős, míg a kisvállalatok között a súlyuk meghatározó. (2. táblázat.) Az egy üzemre jutó fizikai foglalkoztatottak száma – 1980-ban 12,6 fő, 1983-ban 12,4 fő, 1986-ban pedig 15,2 fő – bár valamelyest nőtt az elmúlt időszakban, még mindig meglehetősen elaprózott üzemi struktúrára utal. Változatlanul túlsúlyban vannak az egészen kicsiny, gyakran manufaktúrális üzemek.

A mezőgazdasági ipar termelésének megyék szerinti koncentrációja némileg mérseklődött a vizsgált időszakban. A három „legiparosodottabb” mezőgazdaságú megye (Pest, Bács-Kiskun és Komárom) részesedése 48,8 százalékról 40,4 százalékra csökkent. Bács-Kiskun és Pest megyében az ipari tevékenységből származó árbevétel abszolút értelemben is visszaesett. A jelenség az ipari, szolgáltató szakcsoportok önállósulásával, esetleg más megyékbe való átcsoportosulásával magyarázható. Az árbevétel legdinamikusabb növekedését azoknál a megyéknél (Vas, Zala, Szabolcs-Szatmár, Somogy, Szolnok, Csongrád) tapasztalhattuk, amelyek korábban jóval a megye nagysága alatt – mindössze – 1-3 százalékkal részesedtek a mezőgazdaság ipari tevékenységéből. Ezekben az években ugyanis olyan gazdaságok is az ipari tevékenység bővítésébe kezdtek, amelyek korábban, részben kedvező termőhelyi adottságaik miatt nem tartották szükségesnek az ipari melléküzemek fejlesztését.

A melléküzemek támadói hosszú időn át azzal érveltek, hogy a mezőgazdasági ipar a magasabb keresetek révén munkaerőt szív el az állami vállalatoktól, amelyet alacsony technikai felszereltsége folytán csak alacsonyabb hatékonysággal képes foglalkoztatni.<sup>7</sup> A vizsgálatok ezzel szemben azt mutatták, hogy a fizikai foglalkozásúak bére az állami iparban magasabb.<sup>8</sup> Az utóbbi időszakban a szocialista iparban, illetve a mezőgazdaság ipari üzemeiben fizetett bérek közötti olló még szélesebbre nyílt. A nyolcvanas években a mezőgazdasági iparban fizetett átlagos havi bérek növekedési üteme – a termelés és az árbevétel növekedésével ellentétben – nem érte el az ipari átlagbérek növekedési ütemét. Míg 1981-ben a mezőgazdasági ipar átlagos bérszínvonala az ipari átlag 86 százalékát tette ki, 1986-ban ez az arány már csak 81,6 százalék volt. Vélhetően azért, mert a mezőgazdaságban az iparnál kevésbé alkalmazták az amortizáció terhére végrehajtott bérfejlesztést.

Folyó áron számítva 2,7-szeresére nőtt 1980-tól napjainkig a mezőgazdasági iparban alkalmazott állóeszközök bruttó értéke. S bár ebben a beruházási javak árának jelentős emelkedése is közrejátszott, az adatok az állóeszközállomány tényleges bővülését jelzik. A mezőgazdaság összes állóeszközének csupán 5,6 százaléka működött 1980-ban az ipari üzemekben. Ez az arány 1987-re már több mint kétszeresére, 12,1

<sup>7</sup> A vélemény kifejtését lásd pl. (1) 26–29. o.

<sup>8</sup>(10) 52. o.

százalékra nőtt. Az ipari tevékenység állóeszközparkjának növekedése az összes alaptevékenységen kívüli állóeszközállomány bővülését is meghaladta.

### *Változások a mezőgazdaság ipari tevékenységének feltételeiben*

A kisvállalkozások megjelenése és elterjedése két szempontból is módosította az ipari melléküzemek helyzetét. Egyrészt a mezőgazdaság ipari üremein belül alakult kisvállalkozások lehetőséget adtak a szigorú bérkorlátok megkerülésére, illetve elindították egyes tevékenységek, munkabrigádok szervezeti leválását. Másrészt a magánszférában, illetve az iparvállalatokon belül alakult szervezetek gyakran a mezőgazdasági ipar hagyományos működési területein léptek fel, versenyt támasztva a melléküzemeknek.

A mezőgazdasági nagyüzemek kedvezően fogadták a kisvállalkozások létesítésének lehetőségeit. A termelőszövetkezeteken belül főfoglalkozású és mellékfoglalkozású szakcsoportok, valamint átalányszámlázós és szerződéses üzemeltetésű egységek alakultak. Bár elvben a szövetkezetekben is működhetek vgm-ek, ilyenek csak szóróványosan, főként az autójavító részlegeknél jöttek létre. Az új formák a termelési érték és az eredmény növelésének lehetőségét kínálták, s mindenekelőtt növelték a dolgozók személyi jövedelmét. A kiemelkedő teljesítményeket a korábbinál jobban meg lehetett fizetni. Az új formák közvetve javították a vállalkozásból kimaradók jövedelemszerzési lehetőségét is, hiszen ők a gyakorlatban gyakran nagyobb arányban részesedhettek a termelőszövetkezeti béremelésekből.

A belső vállalkozások működése során többféle probléma került a felszínre. A szakcsoporti formában hiányzott a jogosítványok és a felelősségek megfelelő összhangja. A tulajdonosi funkció birtoklási és rendelkezési dimenziójának elkülönülése<sup>9</sup> oda vezetett, hogy a szövetkezetek vagy állandó, részletekre is kiterjedő ellenőrzéssel csorbították a szakcsoport önállóságát, vagy pedig indokolatlanul nagy kockázat vállalására kényszerültek. Mivel a szakcsoport tevékenységének kockázata szinte kizárólag az anyaszervezeté, a szövetkezetek nem szívesen bocsátottak eszközöket – különösen pénzt és forgótőkét – a szakcsoportok rendelkezésére.

A szabályozás azt is lehetővé tette, hogy a szövetkezetek „kívülről jött” újonnan szerveződött csoportokat fogadjanak be, s működtessenek szakcsoportonként. A kívülről jött szakcsoportok befogadásakor a bizonytalanság – a személyes információk hiányában – megsokszorozódott. Ezért azok a szövetkezetek, ahol az alaptevékenységen kívüli termelésnek már komoly hagyományai voltak, s így stabil kooperációs kapcsolatokkal, vagy önálló termékekkel rendelkeztek – nem nagyon vállalták a külső csoportok befogadásának rizikóját. (Mégis jónevű Budapest környéki szövetkezetekkel is előfordult, hogy az ilyen kapcsolatokból többmillió forintos veszteséggel kerültek ki.) Ugyanakkor az olyan szövetkezetek, amelyek nem végeztek jelentősebb ipari tevékenységet, s nehéz helyzetükből nem nagyon láttak más kiutat, a beígért nyereség reményében szívesen lettek „gesztorok”. A szakcsoportok egy részének gazdálkodását a rövid távú szemlélet jellemezte, folyó árbevételüket akarták maximalizálni, így az ellenőrzés gyakran derített fényt túlszámlázásra, szabály-

<sup>9</sup> Lásd erről az (5)-öt.

tan árképzésre, költségtérítésként elszámolt személyes jövedelmekre. A negatív példák óvatossabbá tették a szövetkezeteket, s igyekeztek megválni az olyan szakcsoportoktól, amelyek működését nem tudták kielégítően ellenőrizni.

A szakcsoportok megalakulását követően gyakori jelenség volt az önállósulás, a kis-szövetkezetté alakulás. Ennek valóságos mértékéről nincs megbízható információ, mivel a statisztika csak a különböző típusú szervezetek számának változását regisztrálja, s nem követi nyomon a különböző szervezetek közötti formaváltást. Az önállósodást elsősorban olyan – általában kis eszközigenyű – szakcsoportok kezdeményezték, amelyek úgy vélték, hogy a szövetkezeti központnak járó befizetési kötelezettségek megszűnésével magasabb jövedelemhez juthatnak. A kisszövetkezeti forma a szakcsoportnál jobb lehetőséget kínált a személyi jövedelmek növelésére.

A központok ugyanakkor kezdeményezték is az egyes egységek leválasztását. Egyrészt az olyan alacsony hatékonyságú egységeket, amelyek nem tudták teljesíteni az előírt eredménytervet. Az ilyen csoportok a központi befizetési kötelezettségtől megszabadulva, az önállósulás után jövedelmezően működhettek. A központok általában a telephelytől földrajzilag távol működő, a szövetkezet alaptevékenységéhez nem kapcsolódó profilú csoportok leválását sem akadályozták. Igaz, hogy elestek a befizetésekből származó nyereségtől, de megszabadultak a szakcsoport ellenőrzésével kapcsolatos feladatoktól, adminisztrációtól, s nem utolsósorban a kockázattól. Így a szövetkezetek nem tekintették kedvezőtlennek az ilyen szakcsoportok leválását, inkább egyfajta „letisztulási” folyamatként értékelték, amelynek során a szövetkezetekhez csak formálisan kapcsolódó egységek leszakadtak. A leválás egyébként nem minden esetben jelentett önállósulást, a szakcsoportok sokszor egy másik, kisebb befizetési kötelezettséget előíró, vagy az ellenőrzésben „nagyvonalúbb” szövetkezetben leltek új gesztorra.

A vizsgálat során olyan szövetkezettel is találkoztam, amely tudatosan szorgalmazta szakcsoportjai leválását, s jelenlegi stabil pénzügyi helyzetét nem kis mértékben az eszközök mobilizálásából származó bevételeknek köszönheti.

Az önállósulási folyamat általában csak a kis eszközigenyű – így a szövetkezet vagyonának marginális hányadát működtető – szervezetekre terjedt ki. Az olyan csoportok, amelyek tevékenységéhez jelentősebb tőkebefektetésre lett volna szükség, nem gondolhattak önállósulásra. Részben ez magyarázza, hogy bár a központokat gyakran kínosan érintette a magas befizetést teljesítő szakcsoportjaik elvesztése, a szakcsoportok leválása – legalábbis az általam vizsgált esetekben – élesebb konfliktusok nélkül történt. A szakcsoportok kiválása együtt járt a létszám kisebb-nagyobb csökkenésével<sup>10</sup> – de ezt a vizsgált szövetkezetekben nem követték munkaügyi viták, perek. A létszámcsökkenés azokban a szövetkezetekben volt különösen nagymértékű, ahol magas volt a telephelyen kívül működő (elsősorban építőipari, illetve szolgáltató) szakcsoportok aránya. A mezőgazdasági szövetkezeti szakcsoportok számára vonatkozóan nincs megbízható adat, mert a rendelkezésre álló statisztikák együtt kezelik az ipari, mezőgazdasági és egyéb szövetkezetek szakcsoportjait. Egy MÉM–TOT jelentés (9/ 6. o.) szerint 1987-ben 300 mezőgazdasági termelőszövetke-

<sup>10</sup> A létszámcsökkenés a szakcsoportok kiválásán túl a bértömegszabályozás általánossá válásával is összefüggött.



zet 970 ipari-szolgáltató szakcsoportjában, közel 30 ezer fő 6 milliárd forint termelési értéket állított elő. A vizsgált szövetkezetekben a szakcsoportok tevékenysége 1988-ban jelentősen visszaesett. Ez a fenti okokon túl elsősorban a 20 százalékos ellenértékadó fennmaradásával és a személyi jövedelemadó hatásával magyarázható. A kedvezőtlen tapasztalatok, a széles körben elterjedt rossz példák, az ellenőrzési és adminisztrációs többletfeladatok magukat a szövetkezeteket is tartózkodóvá tették a szakcsoporti formával kapcsolatban.<sup>11</sup>

A termelőszövetkezetek ipari üzemei szempontjából azért is jelentős változást jelentett az új típusú kisvállalkozások megjelenése, mert a vállalati-gazdasági munkaközösségek és más kisservezetek versenytársként léptek fel az eddig jórészt tsz-melléküzemekhez kapcsolódó termékek és tevékenységek piacán. A korábbi megrendelőknél alakult belső kisvállalkozásokkal szemben a szövetkezetek hátrányba kerültek, hiszen a vállalatok alapvető érdeke saját dolgozóik megtartásához kapcsolódott. A vgm-ek ár, minőség- és vállalási határidő tekintetében a szövetkezetekhez hasonló, vagy annál kedvezőbb feltételeket ígérhettek, mert a vgm-eket nem terhelte a központ fenntartásának költsége, s a vállalatok — általában korszerűbb — gépein dolgoztak. 1988-tól a személyi jövedelemadó ellenérdekeltséget teremtő hatása, valamint az ellenértékadó miatt a vgm-ek tevékenysége visszaszorult. Jelenleg még bizonytalan, hogy emiatt a mezőgazdasági-ipari üzemek több megrendelést kapnak-e a jövőben.

A magánvállalkozások támasztotta verseny nem feltétlenül járt a megrendelések elvesztésével — a vállalatok általában előnyben részesítették kipróbált kooperációs partnereiket —, de a mezőgazdasági melléküzemeket gyakorta árendedményekre kényszerítette. Így jelentősen romlott a mezőgazdaságban végzett ipari tevékenység jövedelmezősége. A megrendelésekért folyó verseny a tsz-ekben keringő történetek szerint nem mindig tisztességes eszközökkel folyt. A szervezetek (szabályozási formák) közötti verseny során régi, jól bejáratott kooperációs kapcsolatok is felbomlottak. A mezőgazdasági-ipari üzemekben általában elismerik, hogy a kis eszközigényű, egyszerű tevékenységekben a kisservezetek ténylegesen kedvezőbb árat ajánlottak. Hiszen az ő termékeiket, illetve szolgáltatásaikat nem terhelték központi rezsiköltségek.

A versenytársak megjelenése az árendedményeken túl is csökkentette a mezőgazdaság ipari tevékenységének jövedelmezőségét. Gyakran előfordult, hogy az elmaradt megrendeléseket csak kevésbé jövedelmező munkákkal tudták pótolni. A megrendelések elvesztése a vizsgált szövetkezetek többségében nem jelentett munkaki-  
esést, de mindenütt csökkent a rendelésállomány. A kapacitáslekötési szerződések lényegében megszűntek, a korábbi éves megrendelések helyett az üzemek csak negyedévre, hónapra szóló megrendelésekkel számolhattak.

<sup>11</sup> Az átalánydíjas és szerződéses formákat a hatáskörök és felelősségek tisztább viszonya miatt a szövetkezetek általában kedvezőbbnek ítélik.

### *Az iparvállalatok gazdasági nehézségeinek hatása*

Az iparvállalatok és a mezőgazdasági ipari üzemek kooperációs kapcsolatának zökkenői korántsem csupán a kisvállalkozások megjelenésével, versenyével magyarázható. A szövetkezetekben sokkal fontosabb tényezőnek tartják, hogy a szigorodó gazdasági feltételek mellett nem egy – korábban nagy összegű megrendeléseket adó – nagyvállalat is nehéz helyzetbe került, s ezzel a hozzá szorosan kapcsolódó melléküzem pozícióját is megrendítette. A megszokott megrendelések elmaradtak, vagy bizonytalanra váltak, s nem egy esetben kétséges, hogy az iparvállalat képes-e fizetni az elvégzett munkáért. Mindezt először az állami nagyberuházásokhoz kapcsolódó kooperációkban, illetve bér munkákban résztvevő melléküzemek érezték. Jelenleg azoknak a mezőgazdasági ipari üzemeknek a helyzete a legbizonytalanabb, amelyek államközi szerződések alapján rubelexportra termelő vállalatokkal működnek együtt.

Az ilyen típusú kapcsolatok felbomlása azért okoz gondot, mert a nagyvállalatokkal kötött szerződések általában a viszonylag nagyobb üzemek kapacitásait – vagy azok jelentős hányadát – érintik. (Az is előfordul, hogy a bér munka kapcsolat felmondásával az adott tevékenység végzésének a feltételei is megszűnnek, mert a vállalat a kihelyezett gépeket is visszavonja.) A kieső munka pótlása nehéz, különösen a specializáltabb tevékenységeknél. Ilyenkor a melléküzemet csak a drasztikus profilváltás mentheti meg.

Ezért a melléküzemek megpróbálták elkerülni az egyoldalú, a túlságosan egy vállalathoz kötődő kooperációt, stratégiájuk fontos elemévé vált a többfélés állás. A rugalmasság igénye bizonyos fokig ellentmond annak a sokszor megfogalmazott követelménynek<sup>12</sup>, hogy a mezőgazdasági ipar a fejlett háttér ipari bázis szerepét betölthesse. A diverzifikációs törekvés gátat szab a nagyobb tőkebefektetést igénylő műszaki fejlesztésnek. A mezőgazdasági üzemek és az iparvállalatok közötti kooperációs kapcsolatok alacsony technológiai szinten valósulnak meg.

A túlzott függéstől való félelem miatt, gyakran még azokban az esetekben sem hoznak létre a magasabb műszaki színvonalú, specializáltabb kapcsolatokat, amikor az ehhez szükséges fejlesztési források rendelkezésre állnának. Ez akadályozza, hogy a nagyipar háttereként fejlett technológiájú, középüzemek alakuljanak ki.

Még az iparvállalatok változatlan kooperációs készsége mellett is kiderülhet, hogy keresletük voltaképpen nem fizetőképes. A partner-vállalatok fizetési gondjai rontják a mezőgazdasági üzemek likviditását. Ugyanakkor a legtöbb melléküzem nem engedheti meg magának, hogy akár az egy évben csak egyszer fizető vállalatok megrendeléseit is visszautasítsa. Így a kinnlevőségek teljes árbevételhez viszonyított aránya fokozatosan nő. Az iparvállalatok a fizetési késedelemmel hitelnyújtásra kényszerítik a termelőszövetkezeteket. A jobbik esetben a mezőgazdasági üzem ezt képes finanszírozni, s a vesztesége csak annyi, hogy pénzt nem tudja – az esetlegesen fizetett bűntetőkamatnál – jövedelmezőbben kihelyezni, vagy saját vállalkozásaiba befektetni. Máskor a partnervállalat fizetési késedelme zavart okoz a mezőgazdasági üzem pénzügyi gazdálkodásában. A szövetkezet rövid lejáratú üzemviteli hitel felvételére kény-

<sup>12</sup>Például a (16)-ban

szerűl, amelynek kamatait az adós nem mindig kompenzálja. A behajthatatlan követelés pedig a szövetkezetet is fizetéseképtelenné teheti.

A melléküzemek az említett problémák ellenére is nehezen számolják fel iparvállalati kapcsolataikat, főként azért, mert a tevékenységet nem tudják mással helyettesíteni.

### *Változó tevékenységi körök*

A vizsgált termelőszövetkezetekben az ipari üzemek felgyorsuló termékcserelődéséről számoltak be. Ez azonban gyakran nem innovációs jellegű, csupán a megrendelések bizonytalanságával, az üzleti partnerek cserélődésével kapcsolatos. Az „új” termék nem feltétlenül jelent korszerűbbet. Az ilyen jellegű termékcsere az átállási veszteségek miatt általában nem kedvez a melléküzemeknek, hacsak az új termék jövedelmezősége – elsősorban az árnyereség – ezt a veszteséget nem kompenzálja. Manapság a melléküzemek számára előnytelen költség-ár alakulás miatt inkább az ellenkező eset a tipikus.

A nyolcvanas évekre kialakult új helyzetben számos melléküzem az alábbi dilemma előtt állott: vagy vállalja egy-egy iparvállalat igényeihez igazodó, speciálisabb kapacitások kiépítését, s így a túlzott függés kockázatát, vagy a gépi felszereltség viszonylag alacsonyabb színvonalán, „univerzálisabb” eszközökkel az adott kategóriában egyre bővülő kínálat keltette erősödő versenyben szembe néz a piacvesztés, a piacról való kiszorulás lehetőségével. Általában azok az ipari üzemek bizonyultak sikeresnek, amelyek a kiutat az igényesebb technológiai háttérrel feltételező, saját, önállóan piacképes termékek bevezetésében keresték. Ez a szövetkezetek többsége számára újszerű, az eddiginél jóval bonyolultabb feladatot jelentett.

A saját termékgyártás bevezetésén túl a mezőgazdasági üzemek jellemzően az egyes tevékenységek egymásközi arányának változtatásával próbálkoztak. Több gazdaság stratégiai célként fogalmazta meg az ipari és egyéb szolgáltatások arányának növelését. A szolgáltatások fejlesztése ugyanis több szempontból is előnyöket ígért. Nem, vagy csak minimális mértékben igényelt pótlólagos beruházást, s a viszonylag csekély anyagigény miatt kicsi a szolgáltatások forgóeszközsüksége. A kis anyag- és eszközigényesség minimalizálja a szolgáltatás fejlesztésének kockázatát, a tevékenységek igény szerint változtathatók; az alaptevékenységen kívüli termelés rugalmassága megőrizhető. A pénz nagyobb forgási sebessége javítja a likviditást.

Ugyanakkor éppen a szolgáltatás az a terület, amely az egyéb vállalkozásokat is leginkább vonzza. A kis tőkeigényű ipari szolgáltatások területén erősödik a verseny, s valószínűsíthető, hogy a mezőgazdasági melléküzemek a központnak teljesítendő befizetések miatt nem tudnak versenyképes árakat ajánlani. Így a mezőgazdasági szervezetek számára a szolgáltatásokon belül inkább a nagyobb beruházás-igényű tevékenységek nyújthatnak hosszabb távú perspektívát.

A kisvállalkozások – s ezen belül a termelőszövetkezeti szakcsoportok – alakításához kapcsolódóan a mezőgazdasági szervezetek működési területe magas szellemi munkaigényű – elsősorban számítástechnikai tevékenységekkel bővült. Ezek azonban nem állnak szerves kapcsolatban a gesztorszervezetek ipari tevékenységével.

Várható, hogy az ilyen munkát végző egységek élve a társasági törvény adta kedvező lehetőséggel leválnak az anyaservezetekről.

A tevékenységi körök kialakításának, megváltoztatásának alapeleme a veszteséges termelés visszafejlesztése, megszüntetése. Ezt az eszközt a mezőgazdaság ipari üzemében sokkal határozottabban alkalmazzák, mint az állami vállalatoknál. Erre a tevékenységek többszörösen eltérő nagyságrendjén túl is található magyarázat. A melléküzemek, illetve a gazdaságok vezetőinek ipari profillal kapcsolatos döntéseit semmiféle ellátási kötelezettség sem befolyásolja.<sup>13</sup>

Ennél is fontosabb, hogy a mezőgazdaságban dolgozó vezetők többsége magának vallja azt a filozófiát, hogy az ipari tevékenység legfőbb célja a jövedelemszerzés; a mezőgazdaság esetleges veszteségeinek kompenzálása, fejlesztési forrásainak biztosítása. Ez az elv az ipari tevékenységek számára nagyon szigorú feltételrendszert jelent: ha egy tevékenység nem hozza a számára előírt eredményt, úgy rövid türelmi időszak után megszüntetik. A nyereséges működés az egyes üzemek fennmaradásához, elengedhetetlen.

### *Fokozódó nehézségek a műszaki fejlesztésben*

A nyolcvanas évekre a szövetkezeti vezetők többsége felismerte, hogy az ipari üzemek műszaki potenciálját jelentősen növelni kell, ha a mezőgazdasági ipar továbbra is akarja őrizni helyét a nagyvállalatok és kisvállalkozások közötti zónában. A nyolcvanas évek ipari tevékenységre összpontosító, élénkülő beruházásai ezt a felismerést tükrözték. Világossá lett, hogy kis befektetéssel már nem hozható létre olyan ipari üzem, amely egy mezőgazdasági nagyüzem egészének pénzügyi helyzetét gyorsan és hatékonyan javíthatná. Az ipari beruházások költségeit növelte, hogy több térségben elfogytak az ipari termelésre kis költséggel átalakítható mezőgazdasági épületek. Az alaptevékenységen kívüli beruházások élénküléséhez az is hozzájárult, hogy a nyolcvanas évek elejére a melléküzemágak megszabadultak az őket övező politikai bizonytalanságtól, s ennek hatására bátrabban vállalkoztak a műszaki feltételek javítására. Így az összes mezőgazdasági beruházás egyre nagyobb hányada a kiegészítő, s ezen belül az ipari tevékenység fejlesztését szolgálta. Például 1983-ban az összes mezőgazdasági beruházás körülbelül 35 százalékát az alaptevékenységen kívül fektették be. Ez a beruházási volumen a számítások szerint a kiegészítő tevékenység állóeszköz-állományának 5-7 éves pótlására lett volna elégséges, szemben az alaptevékenység eszközeinek 14-15 év körüli pótlási idejével.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Ez különösen a múltban jelentett versenyelőnyt az ipari melléküzemek számára. Formálisan az ellátási felelősség ma már az állami vállalatokkal szemben sem érvényesül, a vállalatok nem utasíthatók gazdasági érdekeikkel ellentétes tevékenységre. A gyakorlatban azonban még mindig léteznek az informális mechanizmusok, amelyek a vállalatokat a gazdaságtalan termelés veszteségeinek „lenyelésére” szorítják. (Nem is beszélve arról, hogy gyakran a vállalatnak sem érdeke a veszteségforrás felszámolása!)

<sup>14</sup> V. ö.: (14). Megjegyzendő, hogy a kisebb pótlási idő nem csupán az alaptevékenységen kívüli profilok növekvő beruházási részesedésének, hanem főként az alaptevékenységnél rosszabb állóeszközellátottságának a következménye.

A korábbi évek dinamikus fejlődése után jelenleg a mezőgazdaság ipari tevékenységében is számos olyan tényező hat, amely szűkíti a beruházási forrásokat, fékezi a beruházások növekedését. Az általános forgalmi adó bevezetése és a magas szintről induló, gyors ütemben emelkedő hitelkamatok jelentősen drágítják a beruházásokat és fokozatosan szűkül az olyan befektetési lehetőségek köre, amelyek az új feltételek mellett is biztosítják a kívánt megtérülést. Ígéretes befektetési területek hiányában még az olyan gazdaságok sem lehetőségeik arányában vállalkoznak a szükséges műszaki fejlesztésre, amelyek egyébként rendelkeznek a beruházáshoz szükséges pénzzel. A pénzeszközök pénzügyi elhelyezése kevésbé kockázatos és biztosabb jövedelmet hoz.

Más esetekben az jelent problémát, hogy a gazdaságok az egyre szigorodó kamatfeltételek mellett sem jutnak elegendő hitelhez. A magas kamatok ellenére is nehéz hitelt kapni. A forráshiány közepette a szövetkezeti tagok pénzének bevonására célrészjegyek igen kedvező lehetőséget jelentenek. A szövetkezetek általában célrészjegyet bocsátottak ki olyan fejlesztési elképzelések megvalósításához, amely hosszú távon a tagságnak is érdekében állt. (Így például a célrészjegykibocsátással finanszírozott hűtőházak, vágóhídi kapacitások, szárítók, stb. növelték a háztáji termelés értékesítésének biztonságát. Más fejlesztések helyi munkaalkalmak teremtését tették lehetővé.) A célrészjegyek általában azt is biztosítják, hogy a helyi lakosság megtakarításait egy-egy szűkebb közösség érdekei szerint használják fel. S mivel a mezőgazdaság ipari üzemeiben az átlagosnál erősebben érvényesül az a követelmény, hogy a beruházások ne csak papíron, hanem ténylegesen is megtérüljenek – a célrészjegy arra is garanciát nyújtott, hogy a bevont lakossági megtakarításokat jövedelmezően fektetik be. (Ezért a mezőgazdaság ipari tevékenységének fejlesztését segítő célrészjegy népgazdasági szempontból is előnyös formának ítéltető.) A célrészjegyes befektetési forma jövőjét ugyanakkor erőteljesen megkérdőjelezi, hogy a célrészjegyek után fizetett kamatok nem emelhetők az egyéb lakossági befektetési formák kamatváltozásának megfelelően. Nem egy szövetkezet helyzetét megrendítené, ha a tagok részjegyeiket lejárat előtt tömegesen beváltanák, a másutt elérhető kedvezőbb kamat reményében.

### *Várható tendenciák*

A nyolcvanas évekre jellemző fő tendenciák vázlatos áttekintése után indokolt a kérdés, hogy a mezőgazdasági ipar napjainkban hogyan tölti be a fejlődése során a hozzá kapcsolódó funkciókat. A mezőgazdasági ipar feladatai között a szakirodalom a leggyakrabban a jövedelemtermelést, egyes kis- és középvállalati funkciók ellátását, a szabad erőforrások hasznosítását és a mezőgazdasági nagyüzemek kiszolgáltatói helyzetének mérséklését említi. Eszerint az ipari üzemek fontos feladata, hogy

1/ Járuljanak hozzá a mezőgazdasági nagyüzemek jövedelmező gazdálkodásához, biztosítsák az alaptevékenység fejlesztési forrásait, ellensúlyozzák a mezőgazdasági termelés ciklikusságát.

2/ Termelésükkel vegyenek részt a helyi és a szélesebb körű lakossági szükségletek kielégítésében, enyhítsék a fogyasztási cikkek hiányát. Az állami vállalatokkal kialakított kooperáció révén lássanak el háttérpári feladatokat és lépjenek fel vállalkozóként.

3/ Folyamatosan foglalkoztassák az idényjelleggel főlzabaduló, illetve a töredék mun-

kaidőben alkalmazható munkaerőt, a kihasználatlan épületeket, az iparból kiselejtett állóeszközöket vonják be a termelésbe.

4/ A mezőgazdasági termeléshez közvetlenebbül kapcsolódó tevékenységek révén mérsékeljék a mezőgazdasági nagyüzemek kiszolgáltatottságát. (Élelmiszeripar, saját gépjávitás, alkatrészgyártás, saját kivitelezésű beruházásokhoz létrehozott építőipari kapacitások.)

A nyolcvanas években a legnagyobb változások az első két funkcióban következtek be.<sup>15</sup>

Mivel a korábbiakban már szó volt a kisvállalati feladatkörök változásairól (technikai felszereltség iránti növekvő igény, nagyvállalatok gyengülő kooperációs készsége, vagy helyesebben képessége, más vállalkozók megjelenése), a következőkben csak az ipari melléküzemek jövedelemszerző funkcióját vizsgálom.

„A mezőgazdasági nagyüzemek tevékenységi körének bővülése...jelentős többletjövődelem szerzésére adott lehetőséget. ... Egyik legfontosabb eszköze volt ez a mezőgazdasági jövedelemparítás megtartásának és a mezőgazdasági fejlesztések finanszírozásának. Lehetővé tette, hogy a nagyüzemek egy része az agráröllő nyílásának hatását a mezőgazdasági termelésen kívüli jövedelemszerzéssel ellensúlyozza, ami tompította az alkalmazkodási kényszert.”<sup>16</sup> S hozzátehetjük, abban, hogy a melléküzemek a reform visszarendeződésének időszakában is túléltek az ideológiai indíttatású támadásokat, oroszlánrésze volt annak, hogy a kiegészítő tevékenység jövedelmének az alaptevékenységbe történő – részbeni – átcsoportosítása mérsékelte az agrárszféra költségvetési támogatás iránti igényét.

A két tevékenység közötti hosszú távú és szisztematikus jövedelemátcsoportosítás az elmélet oldaláról véleményem szerint nem alátámasztható. Függetlenül attól, hogy az agrárszféra alacsony hatékonyságát a helytelenül – vagyis az átlagos termelési feltételekhez – megállapított árcentrum, az egyre szélesebbre nyíló agráröllő, az állami támogatások elégtelen nagysága és formája, vagy a nagyüzemek rossz gazdálkodása okozza, a mezőgazdasági termelés jövedelmezőségi problémáit az alaptevékenységen belül kell megoldani. A mezőgazdasági termelésben kell olyan feltételrendszert kialakítani, hogy érdekeltiségi alapon biztosítható legyen a belső ellátás és az export. Kétségtelen, hogy a mezőgazdasági nagyüzemekben belüli jövedelemátcsoportosítás a külső, költségvetési reallokációhoz képest a múltban bizonyos előnyökkel járt. Ezen az úton az alaptevékenység abszolút értékben valószínűleg nagyobb mértékű fejlesztési forráshoz jutott, mint amennyit az állami újraelosztás csatornáin keresztül megszerezhetett volna. (Nem is beszélve arról, hogy melléküzemek nélkül összgazdasági szinten is kevesebb elosztható forrás keletkezett volna!) Másrészt a nagyüzemen belüli átcsoportosítás az alaptevékenység beruházásainak egyfajta kontrollját is jelentette, hiszen a

<sup>15</sup> A második két funkciót illetően nyilvánvaló, hogy a mezőgazdaságba szervezetileg is integrált, a mezőgazdasági termeléshez vertikálisan kapcsolódó ipari tevékenység fejlődése csökkenti a mezőgazdaság másoktól való függését, hozzájárul a különböző veszteségek mérsékléséhez, a gazdálkodók biztonságának erősödéséhez. Ugyanígy az is természetes, hogy a mezőgazdasági ipar fejlődésével párhuzamosan csökken, illetve megszűnik a tevékenység tartalékerőforrásokat hasznosító jellege, illetve csak szórványosan (például a kisebb településeken) marad jellemző.

<sup>16</sup>(11), 890. o.

saját egységektől elvont forrásoknál inkább kellett bizonyítani egy-egy fejlesztési irány létjogosultságát, mintha a pénz az állami nagykalapból származott volna. Ugyanakkor a belső átcsoportosítás valamelyest elfedte az alaptevékenységgel kapcsolatos problémákat, s tompította annak kényszerét, hogy a jövedelmezőség javításának módjait magán az alaptevékenységen belül keressék.

A tevékenységek közötti jövedelemátcsoportosítás jövőbeni érvényesülése ellen az elméleti megfontolásokon túl egyéb érvek is felhozhatók. Az elmúlt időszakban – részben az erősödő verseny és az ár-költség viszonyok kedvezőtlen alakulásának hatására – fokozatosan csökkent a kiegészítő, s ezen belül az ipari tevékenység jövedelmezősége.<sup>17</sup> A szigorodó, a központosítás mértékét növelő szabályozás következményeként egyre csökken az eredmény gazdaságoknál maradó hányada. Mindemellett megnövekedett a kiegészítő ipari tevékenység saját beruházás igénye is. A mezőgazdasági ipari üzemek versenyben való helytállása a technikai felszereltség, a műszaki színvonal jelentős javítását feltételezi. Ellenkező esetben az ipari tevékenység jövedelmezőségének további csökkenésével kell számolni. Így kétséges, hogy a mezőgazdasági ipari tevékenysége tud-e olyan tömegű jövedelmet realizálni, hogy az a tőkeigényes mezőgazdasági fejlesztésekhez is forrásul szolgálhasson.

Az ipari részlegek, de gyakran a gazdaságok vezetői is egyre kevésbé fogadják el, hogy az ipari tevékenység feladata az alaptevékenység fenntartásához és fejlesztéséhez szükséges jövedelem előteremtése. Különösen igaz ez az olyan gazdaságokban, ahol az alaptevékenységen kívüli tevékenység súlya a nagyobb. Itt a stratégiai cél a szervezet egészének hatékony működtetése, s ebbe nem fér bele az alaptevékenység javára történő, esetleg soha vissza nem térülő folyamatos tőkeátcsoportosítás. Az egységek önállósága, a központok vagyongazdálkodó jellegének megjelenése, a vagyongazdálkodó vonások kiteljesítése is ellentmond a források alaptevékenységbe való átszivattyúzásának. A tendenciózus átcsoportosítás továbbélése azzal járna, hogy megmaradna a központok kettős feladata: az alaptevékenységen kívüli egységek sorsáról vagyongazdálkodóként, szinte kizárólag jövedelmezőségi és megtérülési szempontok alapján határoznak, míg az alaptevékenységgel kapcsolatos döntéseiket más jellegű megfontolások irányítják. Ez az ellentmondás pedig – a mezőgazdasági támogatások drasztikus csökkentésének időszakában<sup>18</sup> – valószínűleg nehezen lesz kezelhető a mezőgazdasági nagyüzem szervezeti keretein belül.

Az a szerep is mérséklődik, amit az ipari üzemek a mezőgazdasági termelés ciklikusságából adódó jövedelemingadozások mérséklésében, illetve ellensúlyozásában betöltenek. Az ipari tevékenység színvonalának növekedésével (műszakilag összetettebb, bonyolultabb, a piacon önállóan megjelenő termékek stb.) általában nő a termelési ciklus hossza, az eszközleltetés ideje. Az évente csak egyszer fizető vállalatokkal fenntartott kooperációs kapcsolatok, a kinnlévségek behajtásának nehézségei, s a bővülő

<sup>17</sup> Az alaptevékenységen kívüli tevékenység jövedelmezősége még így is meghaladta az alaptevékenységét. 1985-ben az állami gazdaságokban a fedezeti összeg 47 százalékát hozták létre az alaptevékenységen kívül, a termelőszövetkezetekben pedig több mint felét. Ebből a teljes fedezeti összeg 1/3-át adta az ipar. (15), 41–42. o.

<sup>18</sup> 1989-ben 9 milliárd forinttal csökken az agrárágazat támogatása. Ennek egy részét az élelmiszerárak emelése kiegyenlíti.

termelés növekvő forgóeszköz szükséglete következtében az ipari tevékenység maga is hitelgényessé válik. Nem képes biztosítani a mezőgazdasági termelés folyó pénz-szükségletét, pedig ez az emelkedő kamatok mellett különösen fontos lenne.

Tény, hogy megszűnőben van a mezőgazdasági iparnak az alaptevékenység javára szolgáló jövedelemtermelése. Az alaptevékenységhez lazán sem kapcsolódó ipari üzem szervezeti pozíciója így gyakorlati oldalról is megkérdőjelezhető. Az anyaszervezetthez való kapcsolódást általában mégis megváltoztathatatlan realitásnak tartják mind a szövetkezeti központok, mind az egyes ipari üzemek. Ennek az a fő oka, hogy a jelenlegi feltételek mellett a szövetkezeti vagyon oszthatatlanságának elve – pontosabban annak merev értelmezése – a szövetkezeti kereteken belül kialakult, nagyobb eszközigényű tevékenységeket a szövetkezetekhez köti. A szövetkezeti központok alapvető érdeküknek tartják az ipari egységek megtartását.

A másik oldalon a nagyobb szervezethez tartozás a melléküzemeknek is ígér bizonyos előnyöket. Ilyen lehet a nagyobb pénzügyi stabilitás, a megnövekedett hitelképesség, a nagyobb fejlesztések lehetősége. Ugyancsak fontos a központ nyújtotta számviteli és jogi biztonság. A nagyobb szervezet esetleg segít kivédeni a dekonjunkturális hatásokat, áthidalni az átmeneti veszteségeket. Versenyelőny származhat abból is, hogy egy-egy ipari fejlesztés saját szövetkezeten belüli alkalmazása fontos referenciát jelent. Az is eléggé általános, hogy a megrendelők nagyobb bizalommal fordulnak egy nagy, hagyományokkal rendelkező, ismert szervezethez (tsz-hez, vagy állami gazdasághoz), mint egy ismeretlen, kisebb vállalkozáshoz. A mezőgazdasági nagyüzemek keretein belül való működést az ipari üzemek szemszögéből politikai megfontolások is indokolják. A melléküzemek mostanra komolyabb múltra visszatekintő, létjogosultságukat a gazdaságpolitikai irányváltozások közepette is igazoló formát jelentenek. Ezzel szemben a nagyobb méretű társas- és magánvállalkozások tényleges működési feltételeit illetően még nagy a bizonytalanság és a bizalmatlanság.

Ma még csak találgatni lehetne, hogy a felsorolt előnyök a társasági törvény érvénybe lépésével, a szövetkezeti törvény esetleges módosítása esetén<sup>19</sup> elégségesek lesznek-e ahhoz, hogy az ipari üzemek hosszabb távon is a mezőgazdasági nagyüzemek szervezetén belül maradjanak. Az azonban bizonyosnak látszik, hogy a mezőgazdasági nagyüzem csak úgy biztosíthat megfelelő kereteket az ipari tevékenység fejlődéséhez, ha megszűnik az alaptevékenység javára történő, tendenciózus jövedelemátcsoportosítás.

<sup>19</sup> A szövetkezetek teljes szervezetükkel 1989-től sem alakulhatnak át a társasági törvény által kínált új formák valamelyikébe, de egységeikkel részt vehetnek az újonnan alakítható szervezetekben. Szóba került, hogy a szövetkezetek hátrányos helyzetének kialakulását megakadályozandó szükség lenne a szövetkezeti törvény módosítására is.



## A mezőgazdaság ipari tevékenysége ágazatonként

Ágazat	Árbevétel folyó áron (millió Ft)		Részesedés az ipari ág. termeléséből (%)		Részesedés a mezőgazdaság ipari termeléséből	
	1983	1986	1983 <sup>+</sup>	1986 <sup>+</sup>	1983	1986
Bányászat	119	110	0,2	0,2	0,2	0,1
Villamosenergiaipar	—	6	—	0,0	—	0,0
Kohászat	525	689	0,6	0,6	0,7	0,7
Gépipar	16 382	19 973	6,4	6,0	21,7	19,8
Építőanyagipar	1 824	2 399	5,1	5,8	2,4	2,4
Vegyipar	8 891	12 283	3,8	5,0	11,8	12,2
Fafeldolgozás	10 665	11 991	58,3	53,8	14,1	11,9
Egyéb könnyűipar	3 959	6 577	3,3	4,5	5,2	6,5
Egyéb ipar	2 507	2 966	23,6	25,8	3,3	3,0
Élelmiszeripar	30 604	43 731	15,7	20,4	40,6	43,4
Összesen:	75 466	100 725	6,9	7,9	100,0	100,0

\* saját számítás

Forrás: (7), (8)

Megjegyzés: Az 1985-ben, illetve 1988-ban kiadott KSH összefoglalóban az élelmiszeriparra és ebből következően az „Összesen” rovatra vonatkozóan eltérő adatok szerepelnek. Az újabb számbavételek szűkebben húzzák meg az élelmiszeripar körét, mert néhány korábban az élelmiszeriparba sorolt tevékenységet (hordósbor, szőlőmust, egyéb boripari melléktermék készítés, takarmánykeverék előállítás) mezőgazdasági alaptevékenységként vesznek számba. Az 1980-as adatokkal való összehasonlítást az eltérő számbavétel miatt mellőztem.

**A vállalatok (szervezetek) száma a fizikai munkavállalók  
nagyságcsoportjai szerint 1985-ben**

A fizikai munka- vállalók száma	Állami vállalat	Ipari szövetkezet	Mezőgazdaság ipari szervezet
legfeljebb 50	127	232	720
51–100	88	168	317
101–300	156	365	348
301–500	94	112	52
501–1000	188	48	36 <sup>x</sup>
1001–2000	171	10	
2001–5000	102	—	
5001–10000	21	—	
10001–	9	—	
	956	935	1473

x az 500 főnél több fizikai munkavállalóval rendelkező szervezetek

*Forrás: Statisztikai Évkönyv 1985. 117. o., ill. (12) 5. o.*

## IRODALOM

- (1) Angyal Ádám: A szabályozók másik oldalán – Vállalatok csapdában, KJK, 1987.
- (2) Bánky András: Az ipari tevékenység a mezőgazdaságban, Kézirat MTA IKCS Budapest 1983.
- (3) Bánky András: Változások a mezőgazdasági üzemek ipari tevékenységében, Ipargazdasági Szemle 1986. 2–3.
- (4) Bonifert Donát: Az ipari tevékenységet folytató különböző gazdasági szervezetek szabályozási rendszerének összehasonlítása, Kézirat, Ipargazdasági Intézet 1983.
- (5) Domokos Zoltán dr: A mezőgazdasági kisvállalkozások és az agrártermelés integrációjának aktuális kérdései, Gazdálkodás 1987. 1.
- (6) Ipari tevékenység a mezőgazdaságban 1980–1985, KSH Budapest 1987. január
- (7) Az iparon kívüli népgazdasági ágak ipari tevékenysége 1980–1983, KSH Budapest 1985.
- (8) Az iparon kívüli népgazdasági ágak ipari tevékenysége 1983–1986, KSH Budapest 1988.
- (9) A mezőgazdasági szövetkezetek ipari és szolgáltató tevékenységének alakulásáról, különös tekintettel a kedvezőtlen adottságú szövetkezetekben játszott szerepére és a településfejlesztésre gyakorolt hatására, MÉM–TOT Előterjesztés az MSZMP KB Szövetkezetpolitikai Munkaközössége részére 1988.

- (10) Papp Sándor: A mezőgazdasági ipar: ellenfél vagy partner? Kossuth 1985.
- (11) Pálovics Béláné: Mezőgazdaságunk alkalmazkodóképessége, Közgazdasági Szemle 1986. 7–8.
- (12) Plank Ferencné: Az iparon kívüli népgazdasági ágakban folyó ipari tevékenység általános jellemzői, Kézirat, Budapest 1986. MTA IVKI megrendelésére
- (13) Szabó Károly: Az ipari melléküzemági tevékenység fejlesztésének kérdései, Szövetkezeti Kutató Intézet, Közlemények 184. Budapest 1984.
- (14) Szabóné dr. Medgyesi Éva: A mezőgazdasági vállalatok nem mezőgazdasági tevékenységéről, Statisztikai Szemle 1985. 2.
- (15) Teknős Péter: A kiegészítő tevékenység szerepe a mezőgazdasági vállalatok gazdálkodásában, Agrárgazdasági Kutató Intézet Budapest 1987.
- (16) Tüü Lászlóné dr: Hol az ipar mostanában? FIGYELŐ 1983. 15.

PARÁNYI GYÖRGY

## MINŐSÉG, TERMELÉKENYSÉG, GAZDASÁGOSSÁG

A termékminőséggel foglalkozó irodalomban állandó téma a minőség fogalomkörének, tartalmának, jellemzőinek elemzése. E tényezők egyik csoportja gazdasági jellegű. A minőség gazdasági vetülete még kevésbé feltárt, az összefüggések nehezebben tekinthetők át, mint a technikaiak. Ennek okai objektívek; a minőség nem „magánvaló”, a terméktől független valami, hanem annak integráns sajátossága, amelynek hatásai sokszor burkoltak, áttételesek.

### *A minőség és a termelékenység*

Ha a minőség gazdasági hatásainak alapvető forrásait vesszük szemügyre, arra a következtetésre jutunk, hogy az egyik legjelentősebb gazdasági kapcsolatpár a termelékenység és a minőség viszonya, a fejlődés e két kiemelkedő fontosságú tényezőjének összefüggése. A másik: a költségek összefüggése a minőséggel és egyszersmind a termelékenységgel.

A termelékenység a termeléshez kapcsolódó, alapvetően makroökonómiai kategória. Vizsgáljuk meg, hogy a termékek minősége milyen módon befolyásolja a termelékenység alakulását a termelés szférájában.

A termelékenység kérdéskörének gazdag irodalma van. Számunkra kiindulásul elegendő arra emlékeztetni, hogy „a munka termelékenységén a konkrét emberi munkának azt a tulajdonságát értjük, hogy használati értéket hoz létre. A munka termelékenységének színvonalát az határozza meg, hogy az adott használati értéket képviselő termék előállításához milyen munkamennyiség (mennyi munkaidő) szükséges.” (11)

Ezt a tézist a mindennapi műszaki gyakorlat úgy fordítja le az üzemi nyelvre, hogy a termelékenység növelése egyenlő a gyártási munkaórák (normaórák) csökkentésével. A vállalat a termékegységre eső időszükséglet csökkentést a konstrukció, a technológia folyamatos módosításával, termelékenyebb gépek üzemeltetésével, szervezési módszerekkel törekszik elérni. Ez a műszaki- és gazdasági gyakorlat szerinti felfogás a termelékenységet az élőmunkára szűkíti le. Ha az összes élő- és holtmunka, azaz bér-, az anyag stb. ráfordítást és megtakarítást is figyelembe vesszük, úgy a teljes termelékenység alakulása képezi a vizsgálat alapját.

A termelékenység növelésének azonban van egy további, más típusú lehetősége is. Ez az út: nem a ráfordítások csökkentése, hanem ugyanazon, vagy akár nagyobb idő és/vagy költségárfordítással magasabb használati értékű termék létrehozása, azaz a termék minőségi színvonalának emelése. Az így elérhető árbevétel és nyereségnövekedés hatása azonos, vagy több az előbbieknél, mert az egységnyi ráfordításra eső

termelési érték növekszik. Az alaki különbség: „a hagyományos” termelékenységi mutatóban az értékráfordítás tört nevezőjének a csökkentése, a „minőség” alpmutatónál pedig a számláló növekedése eredményezi a képlet magasabb értékét. Az utóbbi azonban jelentős gazdasági többleteredményt is hoz. Egyidejűleg fokozza a versenyképességet – a volumen- és értékarányos hozamot –, és növeli a népgazdasági hatékonyságot, mert csökkenti a használati érték egységére eső ráfordításokat a gazdaságban.

Mindezek alapján a termelékenység növelésének két típusát különböztetjük meg.

– Az első a tevékenységre (termelésre) jutó fajlagos ráfordítások mérséklése: a munkaráfordítások – azaz a munkaidő, a normaidő, a létszám, illetve az ezekkel összefüggő költségek – csökkentésével; illetve a dologi ráfordítások, – azaz az anyag-, energia-költségek – csökkentésével. E típus alapvető mérőszáma a természetes ráfordítások és ezek költségeinek<sup>1</sup> alakulása.

– A használati érték növelése, azaz a termékminőség javítása-fejlesztése. Ezzel a fajlagos hozam közvetlenül nő, s a piacbővülés révén, közvetetten is növekszik az árbevétel, a nyereség. A minőség-javítás tehát a termelékenység növelésének egyik megjelenési formája. Alapvető gazdasági mérőszáma az érték – az ár, vagy a bevétel – növekedés.

Amikor a minőség és a termelékenység összefüggéseit és ellentmondásait vizsgáljuk, valójában a termelékenységnövelés különféle módjainak egymásrahatását elemezzük. A továbbiakban – maradv a hagyományos terminológiánál – a termelékenység kifejezést az első, a minőséget pedig a második típusra vonatkoztatjuk.

A teljesség kedvéért megjegyezzük, hogy a struktúraváltás a termelékenységnövelés harmadik olyan változata, amikor a termelőerőket az ágazatban, vagy a vállalatban belül kedvezőbb hozam/ráfordítás aránnyal termelhető termékek előállítására „állítják át”. Ez a változat más kérdéskör, nem tárgyaljuk.

A magyar ipari gyakorlat külön kategóriaként kezeli, sőt gyakran szembeállítja egymással a minőséget és a termelékenységet, illetve a költségeket. Az első gazdasági reflex: a jobb munkához több idő kell, a jobb minőség többbe kerül. Vagyis, növeli mind a munkaerő-, mind az anyagköltségeket, s így csökkenti a termelékenységet. Ehhez kapcsolódik a „többet, vagy jobbat” szembeállítása, ami gyakorlatilag ugyanazt a nézetet tükrözi. Ráadásul még ma is erős mennyiségi szemlélet miatt a probléma sokszor fel sem merül. Valójában nem is a minőség alapkérdéséhez, hanem a népgazdasági és a vállalati fejlesztési stratégia kérdésköréhez tartozik annak a gazdasági mérlegelése, hogy a műszaki fejlődést, a lépéstartást, a nagyobb hatékonyságot milyen módon vagy kombinációban célozzák meg. A stratégiai döntéshez pedig szükséges a gazdasági hatások között is tisztánlátni.

A fenti kérdésekkel a nemzetközi szakirodalom is behatóan foglalkozik. A publikációk egyik csoportja (például (1), (3), (13).) a termékek minőségi színvonala és a

<sup>1</sup> Abból, hogy mind a teljes termelékenység, mind a minőség gazdasági hatása pénzben fejezhető ki, az következik: a költség alakulás is tükrözi a termelékenység alakulását, az annak egyik jelzőszáma. Ez feloldja azt a szakirodalomban is tapasztalható kettősséget, hogy hol termelékenységről, hol költségről beszélnek, ki nem mondottan ugyanazt a gazdasági következményt, hatást értve alatta.

forgalom, a gazdálkodás eredménye közötti általános statisztikai jellegű összefüggéseket elemzi. (Lásd: (7), (8).) A felmérések következtetése egyrészt, hogy minél jobb a termékek és szolgáltatások minősége, a vállalatok annál jövedelmezőbbek (a szóródás mintegy háromszoros).

Másrészt a piaci részesedés növelése ugyancsak mintegy kétharmad részben a minőségi színvonal emelésének eredményeként vált lehetővé.

A vizsgálódások másik csoportja (Lásd: (2), (5), (14).) azt elemzi, hogy valóban magasabb időráfordítást igényel-e, és többbe kerül-e a jobb minőségű termék előállítása. A különféle megállapításokat az alábbiak szerint lehet summázni:

- a jó minőségű gyártás a források takarékos – értsd: egyszeri – felhasználását eredményezi,

- a jobb minőség csak akkor jár – látszólag – több munkával, ha nem veszik figyelembe a rossz minőség, a selejt korrekciójának ráfordításait és az egyéb veszteség-következményeket,

- a hibásan értelmezett költségmegtakarítás a minőség „kispórolását”, a munkás minőségrontó tempóját eredményezi, ami mostanság a visszajára fordul<sup>2</sup>,

- a termelékenységnek megfelelő minőség nélkül nincs értelme, hiszen vevő csak a kifogástalan termékért fizet,

- a minőségfejlesztési programok egyszersmind komplex ésszerűsítési programok is, vagyis jobban segítik a termelékenység növelését, mint amelyek csak ez utóbbira koncentrálnak.

A konkrét, analitikus elemzések általában hiányoznak a fejlett országok szakirodalmából is. Ennek nézetünk szerint fő okai a következők.

- A minőségjavítás két módját – vagyis a termék és a gyártás hiányosságait kiküszöbölő minőségjavítást és az igényszint emelését célzó minőségfejlesztést – nem különböztetik meg a hatások vizsgálatánál. Holott a kétféle típusú minőségfokozás eltérő típusú ráfordításokkal és másként jelentkező hozamokkal jár. Erre a későbbiekben visszatérünk.

- A gyártó nézőpontja szükségszerűen egyoldalú. Bár érzi és deklarálja a vevő prioritását, a termelékenység-költség összefüggésekben nyilvánvalóan saját gazdasági érdekeit tartja közvetlenebbül szem előtt.<sup>3</sup>

- A minőség a terméknek nem önálló, elkülöníthető „szerkezeti” eleme. Így általában az előállításnak és használatának „minőségi hányadából” származó termelékenység-költségtérítés sem mindig határozható meg, vagy mérhető kielégítően. A minőség hatásainak elfogadhatóan elkülöníthető becslésére akkor van mód, ha van összehasonlítási alap ugyanazon termék korábbi és újabb minőségi színvonalú előállítására és használatára vonatkozóan.

- Az olyan közvetett minőségi jellemzők alakulása, mint például piaci érdeklődés,

<sup>2</sup>Ujabban mind több tőkés vállalatnál számolják fel egyes területeken a teljesítménybérezést, és a hangsúlyt – többeltráfordítás árán is – a gondos munkavégzésre helyezik.

<sup>3</sup>A termékminőség gazdasági hatásaival foglalkozó szakirodalom szinte kizárólag a gyártásban (a termelőknél jelentkező) termelékenység-költség problémákkal foglalkozik. A felhasználót érintő gazdaságosság elemzését – eltekintve az életciklusköltség vizsgálatoktól – a beruházások gazdaságtanához, gazdaságossági számításai problematikájához tartozónak tekintik.

a termék térnyerése vagy kiszorulása, nemcsak egy tényezőre vezethető vissza, számos egyéb körülmény is hat egyidejűleg.

### *Minőség és gazdaságosság*

A minőség gazdasági kérdéseivel foglalkozó szakirodalom a minőséggel összefüggő költségeket minőségköltségek néven tartja számon. A minőségköltségek értelmezése nem teljesen egységes. Itt kis kitérőt kell tennünk, visszautalva a minőségjavítás és a minőségfejlesztés gazdasági vetületének megkülönböztetésére. A minőségjavítás a gyártmány hiányosságainak, nem kielégítően működő elemeinek, például alacsony élettartamának stb. korrigálását, az úgynevezett „gyenge pontok” felszámolását tűzi ki célul. Értelemszerűen e körbe tartozik a szintentartás is.

A minőségfejlesztés pedig a magasabb igényszint, a megbízhatóság stb. követelményének kielégítésére a gyakorlatban teszi alkalmassá termékét. A minőségköltségek idézett meghatározása a minőségjavítás és a szintentartás tevékenységére vonatkozatható. A szakirodalom ezeket három csoportba sorolja. Egyrészt a minőségi hiányosságok és az ebből származó károk megelőzésére, másrészt a termék minősítésére, a hibamegállapításra (a szűken értelmezett minőségellenőrzésre), harmadrészt pedig a hibák korrekciójára.

A minőségjavítás, azaz a hiányosságok kiküszöbölésének többlétfélefordításait döntően a konstrukciós és technológiai módosítások, a selejtpótlás, kisebb mértékben a minőségellenőrzés és a megelőzés teendői jelentik. Az utóbbiak a szakirodalom szerint 5–10-szeresen térülnek meg a hibaköltségek csökkenésében. (Lásd: (7) és (8).)

A minőségjavítással elérhető többlethozam forrásai egyrészt a hibák és korrekciójuk – a selejt, az utómunka a gyártás során és a garanciális időszakban – költségeinek, és a közvetett termelési hatások – a selejtpótló „rejtett üzem” kapacitás lekötése, az utángyártás stb. következtében keletkező zavarok, határidő csúszás – miatti ráfordítások és a veszteségek csökkenése.

Másrészt mérséklődnek a felhasználónál jelentkező (részben vagy egészben a gyártóra visszaháruló) károk és veszteségek, továbbá a termékminőség javításával elérhető keresletnövekedésből, a piac megtartásából többletbevételek érhetőek el.

A minőség szintentartásának, javításának tevékenységeit és a kapcsolódó megelőzési, minősítési és hibaköltségek valamint az utóbbi körben felmerülő veszteségek forrásainak áttekintő összeállítását az 1. sz. táblázatban ismertetjük.

A szakirodalomban fellelhető mind határozottabb vélemény, hogy a minőségjavítási tevékenységek összességükben a költségek csökkenését (a termelékenység növekedését) eredményezik, az egyéb előnyöktől függetlenül.

A minőségfejlesztés a műszaki fejlesztésnek, a gyártmány- és a gyártásfejlesztésnek integráns eleme. Sem az előírányazandó minőségi színvonal és megoldások, sem ezeknek a termék előállításának termelékenységére, költségeire, várható piacképességére, árára vonatkozó hatásai nem választhatók el az egész fejlesztéstől. Elemzésére is ugyanazok a gazdasági megfontolások vonatkoznak, mint általában a műszaki

fejlesztésben alkalmazott műszaki-gazdasági számításokra. Ezek tárgyalása nem feladatunk.

Ami minőségspecifikus, az éppen annak a mérlegelése, hogy a műszaki fejlesztésben milyen szerepet kapjon a termék minősége. A gyártmányfejlesztés minőségi szempontból a felhasználói igénykielégítés „finanszírozása”. Azon túl, hogy az új termék megfelel alapvető rendeltetésének, a minőségétől függ, hogy a vevő mennyire lesz elégedett. Másképpen kifejezve: a termék mennyire lesz eladható. E kérdés már átvezet a minőség felhasználói gazdaságosságának értékeléséhez.

### *A termék minőségének felhasználói hatékonysága*

A termelékenységnövelés típusaival foglalkozva megállapítottuk, hogy a kedvező eredmény forrásai két csoportra vezethetők vissza. Ezek: a fajlagos ráfordítások csökkenése és a használati érték növekedése. Úgy véljük, hogy nemcsak a termék „létrehozásának”, hanem „elfogyasztásának” fázisában is lehet a hozam/ráfordítás viszonyát vizsgálni. Ez a termelő felhasználás céljára készült gyártmányok egy csoportjánál, a termelőberendezéseknél könnyen belátható. (Egy gépgyár azért vásárol jobb minőségű szerszámgépet, hogy azzal termelékenyebben tudja saját gyártmányát előállítani.) De ez a kategória adaptálható például a tartós fogyasztási iparcikkekre is.

A 2. sz. táblázatban összefoglaltuk a felhasználónál jelentkező megtakarítások, illetve az ebből származó nyereségnövekedés forrásait, (1. típus) és a használati érték-növekedést, illetve ebből származó többlethozam főbb tényezőit (2. típus). Mindezeket külön vizsgáltuk a fogyasztónál, a termelő felhasználónál és népgazdasági szinten.

A hasonló rendeltetésű termékek eltérő minőségéből származó felhasználói előnyök az úgynevezett életciklus költségek meghatározásával elemezhetők. Az eltérő élettartamokat is számbavéve az életciklus-teljesítmény költség mutatók összevetésével mérhető a felhasználói hatékonyság. E mutatókat Magyarországon sajnos alig használják.

Mind a termelőnél, mind a felhasználónál megjelenő, a használati értékhez viszonyított megtakarítások – akár árcsökkenésben, akár magasabb nyereségben csapódnak le – végső soron a népgazdasági hatékonyság növelését szolgálják. Az összefüggés azonban nem ellentmondás mentes. A termelékenységnövelés ráfordításcsökkentő hatása már a termelés fázisában, a gyártónál érvényesül. A termék használati értékének növelése viszont döntően a felhasználás szintjein fokozza a gazdaságosságot. A termelékenységnövelés e két módjának eltérése érdekütközések forrása. A termelő számára a magasabb minőség révén a felhasználásban jelentkező ráfordításcsökkenés, vagy hozamnövekedés csak annyiban érdek, amennyiben erőfeszítéseit az árban érvényesíteni tudja, vagy a termék értékesíthetőségének kritériumává válik. Minél lazább a minőség és az árak kapcsolata, annál élesebben jelentkeznek a parciális érdekek. Konfliktus keletkezik, amikor a termelői többletmunka eredménye jobbára a felhasználónál realizálódik, vagy éppen az előbbi kerül fölénybe, s a piac kiegyenlítő hatása nem érvényesül.

A felhasználónál jelentkező megtakarítások és károk végső soron a népgazdasági



hatékonyság növelését vagy csökkenését (is) eredményezik. A népgazdasági optimum a termelés és a felhasználás hatékonyságának sajátos szintézise.

A termelői hatékonyság nemzeti jövedelemképző tényező. Ugyanakkor minden minőséghiányos és olyan termék, amelynek a használati értéke, az élettartama stb. nem arányos a ráfordításokkal, a felhasználói oldalon veszteségek forrása. A termékminőség népgazdasági hatékonysága azonban több mint pusztán a terméknek a termelői-felhasználói gazdaságosságágyenlege.

A termék minősége mindig funkcionális környezetével, a felhasználó közeggel rendszerhatásban értékelhető. Minthogy a minőség – felfogásunk szerint – rendszerkategória, a gazdasági megítélést is ki kell egészíteni a közvetett hatásokkal. Ezek az úgynevezett externáliák (12), a járulékos hatások (6). Ilyenek például a környezetszennyező hatás miatti pótlólagos károk és korrekciós költségek, vagy éppen az energiamegtakarítás hatása.

A népgazdasági (össztársadalmi) érdek olyan mértékben érvényesülhet, amennyire a műszaki-fejlesztési politika, a gazdasági szabályozás, az árpolitika figyelembe veszi a minőségi színvonal emelését, mint értéknövelő tényezőt, s amilyen mértékben érvényt szerez a minőség védelmének, az ez ellen ható gazdálkodási érdekekkel szemben.

#### IRODALOM

1. Cantarelli, V.: A minőség funkciói a nyolcvanas évek távlatában. OEQC. konferencia, 1983. Marid, Bp. Szabványkiadó, 1984.
2. Feigenbaum A.V.: How long before quality improvement pays off. Quality Progress, 1987. 2.
3. Darwin, D.A.: Quality on the line. Harvard Business Review 1982. 5.
4. Iparstatisztikai Évkönyv, 1986. Bp. Központi Statisztikai Hivatal, 1987.
5. Masing, V.: Qualitäts-management. Erfolgsfaktor Qualitätssicherung, Wien, Berger und Söhne, 1986.
6. Matvejev, L.A.: A termékminőség és javítása gazdasági hatékonysága meghatározásának fejlesztési problémái. Ipargazdaság, 1985. 7.
7. Parányi Gy.: Minőség és vállalat. Bp. Gépipari Tudományos Egyesület, 1989. 341 p.
8. Parányi Gy.: A termékminőség szerepe, javításának új útjai a fejlett tőkésországokban. Ipargazdasági Szemle, 1986. 2–3. szám.
9. Parányi Gy.: A vállalati termékstruktúra korszerűsítés műszaki-gazdasági tapasztalatai, Bp. MTA IKCS 1984.
10. Qualitätskosten. Deutsche Gesellschaft f+r Qualität. 2. Aufl. Beuth-Vertrieb GmbH, Köln und Berlin, 1976.
11. Román Z.: Termelékenység és gazdasági növekedés. Bp. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1977.
12. Samuelson, P.A.: Közgazdaságtan, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1976.
13. Spitzner, W.: Qualität und Kosten. Qualität und Zuverlässigkeit. 1983. 10.
14. Tsuda, Y.: A japán minőségellenőrzés jellemzői a minőség és a termelékenység fokozása érdekében. EOQC Konferencia, 1981. Párizs, Budapest, Szabványkiadó, 1982.

**A MINŐSÉG SZINTENTARTÁSÁNAK ÉS JAVÍTÁSÁNAK TEVÉKNYSÉGEI, EZEK  
KÖLTSÉGEINEK ÉS A MINŐSÉGHÍÁNY MIATTI KÁROKNAK A RENDSZEREZÉSE**

Az érintettek  A tevékenység	1. A gyártónál (a termék kibocsátónál) jelentkező		2. A felhasználónál jelentkező	
	1.1. A beszállító miatt keletkező	1.2. saját felmerülésű	2.1. a gyártóra visszaháruló	2.2. a felhasználót is károsító
I. A minőségi hiányosság kár megelőzése, incl. a minőségi követelmények meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> <li>– beszállító minősítése</li> <li>– tanácsadás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– új termék bevezetésének ellenőrzése</li> <li>– minőségellenőrzés dokumentációja</li> <li>– gyártási feltételek ellenőrzése</li> <li>– minőségirányítás fejlesztése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a tanácsadás a felhasználónál</li> </ul>	
II. A termék minősítés (hibamegállapítás) költsége	<ul style="list-style-type: none"> <li>– idegenáru ellenőrzés</li> <li>– reklamáció intézés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vizsgáló eszközök</li> <li>– minőségellenőrzés a gyártás közben, végén</li> <li>– minőségellenőrzési szervezet működtetése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– garanciális revíziók</li> </ul>	
III. A termékhibák és korrekciójuk következményei K-hibaköltségek V-veszteségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– termelési fennakadás; hibapótlás, módosítás</li> <li>– kiszállítási késedelem</li> <li>– biztonsági készletnövelés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hiba-, selejtkorrekció (pótlás, javítás)</li> <li>– okozók felszámolása</li> <li>– termelési fennakadás, kiszállítási késedelem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reklamációs ügyek, javítás, pótlás</li> <li>– kártérítés</li> <li>– hírnév és piacvesztés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pontatlan célmeghatározás</li> <li>– nem felkészített, ezért szakszerűtlen használat használati (üzemidő) kiesés kárai</li> <li>– tartalékkapacitás fenntartása</li> </ul>

## A TERMÉK MAGASABB MINŐSÉGI SZÍNVONALÁNAK GAZDASÁGI HATÁSAI A FELHASZNÁLÓNÁL

Az érintett felhasználó  A termelékenység hatás típusa	A fogyasztó	A termelő felhasználó		Népgazdasági szint
		által beszerzett, továbbfeldolgozásra szolgáló gyártmányelem	termelőberendezés, gyártóeszköz	
	a	b	c	d
1. TÍPUSÚ EREDMÉNY <i>ráfordítás csökkenés</i> (megtakarításból származó nyereségnövekedés) a felhasználónál	<p>Az életciklus-költség csökkenése</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– alacsonyabb üzemeltetési energia felhasználás</li> <li>– ritkább javítás</li> </ul> <p>Alacsonyabb javítási összköltség</p> <p>Hosszabb élettartam (későbbi pótlás szükségessége)</p> <p>Alacsonyabb teljesítmény/ráfordítás arány (fajlagos költség csökkenése)</p> <p>Magasabb ár (negatív gazdasági hatás)</p>	<p>Anyag, súly megtakarítás</p> <p>Ellenőrzési és hibakorrekciós költségek csökkenése</p> <p>Minőséghiányos elemekből származó termelési zavarok és károk csökkenése</p>	<p>Magasabb termelékenységből származó idő (létszám, gép-szám) és kapcsolódó költség megtakarítás</p> <p>Magasabb termelékenységből származó termelési kapacitásnövekedés</p> <p>Anyag-, energiatakarékosabb üzemmódból származó megtakarítás (anyagkihozatal, növelés, technológia és üzemeltetési energia csökkenés)</p> <p>Karbantartási-javítási költségek csökkenése</p> <p>A selejt és hibakorrekció költségeinek csökkenése</p>	<p>A lakossági fajlagos ráfordítások csökkenése, ill. reálérték növekedés</p> <p>Az anyag-, energiapazarlás csökkenése</p> <p>Az állami (költségvetési) bevételek növekedése</p>
2. TÍPUSÚ EREDMÉNY <i>használati érték növekedés</i> és az ebből származó többlethozam a felhasználónál	<p>A szolgáltatás magasabb (eszmei) értéke</p> <p>A megbízhatóbb, zavarmentes</p>	<p>Magasabb használati értékű végtermék létrehozásának lehetővé válása</p> <p>A végtermék megbízhatóságának (élettartam, hibamentesség) növekedése</p> <p>Fentiek révén:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– árszint növelés</li> <li>– piacbővítés többlethozama</li> <li>– piacmegtartás biztonsága</li> </ul>	<p>Nagyobb használati értékű (korszerűbb, magasabb igény szintű, egyenletes minőségű) termék létrehozásának lehetősége</p> <p>Fentiek révén:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– árszint növelés</li> <li>– kapacitás (volumen) növelés</li> <li>– piacbővítés</li> <li>– piacmegtartás biztonsága</li> </ul>	<p>A gazdaság exportképességének növekedése, ill. a piacokon a tartós jelenlét biztosítása – exportbevételek növekedése</p> <p>A lakosság színvonalasabb ellátásával a fogyasztás minőségének emelkedése (eszmei érték)</p> <p>A közérzet javulása (eszmei érték)</p>

BERKÓ LILI

## A MŰSZAKI FEJLESZTŐK TELJESÍTMÉNYÉT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK AZ IPARBAN

Ma, amikor a magyar ipar gyenge teljesítményének okait a felzárkózás lehetőségét fontolgatva kutatjuk, megkülönböztetett figyelem kíséri a humán erőforrások fokozott mobilizálását. Ezek között is elsősorban a vállalatok műszaki – gyártmány- és gyártásfejlesztő – gárdájának teljesítményét, amely alapvetően befolyásolja a vállalatok versenyképességét.

A műszaki fejlesztéssel foglalkozó alkalmazottakra kiterjedő vizsgálatot 13 vállalatnál, illetve szövetkezetnél végeztük. A következő kérdésekre kerestünk választ: vajon a vállalatok és a szövetkezetek elegendőnek tartják-e a fejlesztéshez a meglévő szellemi kapacitások mennyiségét és minőségét, milyen teljesítménykövetelményeket érvényesítenek, illetve milyen az érdekeltségi rendszer. Vizsgáltuk a K+F tevékenység szervezeti és pénzügyi feltételeit és véleményeket gyűjtöttünk arról, hogy a fejlesztőmunka eredményét hogyan hasznosítják a gyakorlatban.

### *A fejlesztők számának néhány jellemzője*

Megvizsgáltuk, hogy a fejlesztésben dolgozók száma hogyan aránylik a foglalkoztatottak különböző csoportjaihoz. Ezeket az arányokat a következő táblázat foglalja össze.

A fejlesztők száma – a gyártmány- és gyártásfejlesztők együttesen – a foglalkoztatottaknak lényegében elenyésző hányadát (minimálisan 0,1, maximálisan 8,9 százalékát) jelentik. Ez az arány a kutatás-fejlesztésigényes ágazatoknál, a gépiparban és azon belül a műszeriparban, illetve annak szövetkezeti szektorában az átlagosnál magasabb. Az arányok nem változtak számottevően 1980–87. között, ám a szövetkezetek egy részénél kedvezőtlen elmozdulás tapasztalható: a fejlesztők – az időközben lecsökkent – vállalati összlétszámon belüli aránya tovább csökkent.

Ugyancsak jellemző mutató a fejlesztőknek az összes szellemi dolgozóhoz viszonyított aránya. Egy szövetkezet kivételével, a fejlesztők aránya nem éri el a szellemi dolgozók egynegyedét sem. Ez az arány a fejlett tőkésországokban a feldolgozóipari átlagot jellemzi, a csúcstechnológiákhoz kapcsolódó ágazatokban azonban jóval magasabb: a „fehérgallérosok” 30-45 százaléka dolgozik a K+F területén. Például egy NSZK-beli textilipari vállalatnál a szellemi alkalmazottaknak körülbelül a fele foglalkozik fejlesztéssel és marketinggel. A magyar textilipari cégnél (8. sz. vállalat) viszont az összes szellemi dolgozók 5,5 százaléka foglalkozik fejlesztéssel és alig 5 százaléka a piaci munkával.

A fejlesztőknek az összfoglalkoztatottakhoz viszonyított aránya nagyjából azonos

## A fejlesztés területén dolgozók aránya

Vállalat (Szövetkezet)	A fejlesztők aránya			
	a műsza- kiakhoz	az összes szel- lemi dolgo- zókhoz	a vállalati összlétszámhoz	
	v i s z o n y í t v a			
	1987	1987	1980	1987
1. sz. gépgyártó V.	23,6	11,0	4,1	3,9
2. sz. gépgyártó V.	23,8	8,7	3,0	3,1
3. sz. műszeripari V.	...	...	...	...
4. sz. műszeripari V.	16,6	7,9	2,9	2,5
5. sz. műszeripari Szöv.	56,0	27,4	n.a.	8,9
6. sz. műszeripari Szöv.	30,4	10,9	2,7	3,9
7. sz. műszeripari Szöv.	45,2	23,8	3,2	4,9
8. sz. textilipari V.	19,4	5,5	0,5	1,0
9. sz. textilipari V.	21,6	9,2	n.a.	1,8
10. sz. textilipari V.	21,8	8,3	1,7	1,6
11. sz. textilipari V.	2,6	0,8	0,1	0,1
12. sz. textilipari V.	34,8	12,4	2,3	2,7
13. sz. vegyipari V.	21,2	8,1	0,8	2,1

Magyarországon és az iparosodott országokban, de a szellemi munkát végzők csoportjához viszonyítva a hazai vállalatoknál aránytalanul kevesen dolgoznak a K+F-ben. Vagyis túl sok az olyan alkalmazott, akiknek munkája viszonylag kevés hozzáadott értéket termel a vállalat számára.

Jellemző adat a fejlesztőknek az összes műszakiakhoz viszonyított aránya is. Ez a mutató jelentős szóródást mutat ágazaton belül is. Például a textilipari vállalatoknál a két szélső érték 2,6 és 34,8 százalék.

Ezeket a különbségeket a vállalatok termékprofilok különbözőségével magyarázták. Szembetűnő különbség az is, hogy a szövetkezetekben a műszakiak jóval magasabb aránya – körülbelül a fele – foglalkozik fejlesztéssel, mint az azonos szakágazathoz tartozó vállalatoknál, ahol ez az arány 20 százalék körüli.

Mivel a vállalatok nemcsak a belső szellemi kapacitásokra támaszkodnak, vizsgáltuk a „külső” fejlesztések arányát is. A kép rendkívül heterogén. Egyaránt találunk példát arra, hogy a fejlesztések zömét, illetve elenyésző hányadát végeztetik el más intézettel, szervezettel.

A külső fejlesztési megbízásoknak különbözőek az indítékai. Több szervezet első-

sorban azzal indokolta a külső megbízást, hogy egy-egy különleges eszközt, vagy műszert igénylő feladatra, speciális mérnöki tudást igénylő megoldás kidolgozására szerződtek. Előfordult, hogy a külső megbízások a fejlesztőintézetekkel az évek során kialakított kapcsolatok fenntartását, az összeköttetések „ápolását” szolgálták. Az ilyen típusú közreműködéssel realizált fejlesztéseket azonban általában nem követte a kölcsönös elégedettség.

A fejlesztői kapacitásokat kímélő, illetve pótló lehetőség a külföldi licenc és know-how vásárlás. A vizsgált vállalati körben kevés a licencátvétel. Ezek között is mindössze 1-2 licenc volt olyan jellegű, amely alapvetően befolyásolta volna a vállalatok termékprofiljának, illetve technológiai rendszerének műszaki színvonalát. Csak egyetlen vállalatnál vélték úgy, hogy a licenc átvétel sokat „lendített” a gazdálkodás eredményességén és egyúttal ösztönzőleg hatott a K+F munkára is.

Ugyancsak elhanyagolható a saját szellemi termékek értékesítése, különösen ha ezt a fejlesztők által benyújtott és elfogadott találmányok magas számához viszonyítjuk. Így például az egyik műszeripari vállalatnál 1980–88 között 74 bejegyzett találmány született és ezek közül mindössze 8-at értékesítettek. Ez azt jelenti, hogy a vállalatoknál létrehozott szellemi értékek nem terjednek el megfelelően. Az esetek többségében ugyanis olyan találmányokról van szó (hogy az újításokról most ne is szóljunk), amelyeknek alkalmazása több hazai gyártónál is többteredményt hozna. Igaz az is, hogy a vállalatok nem foglalkoznak a saját találmányok menedzselésével. Bár az ilyen jellegű tevékenységre specializált szervezetek sora jött létre, még mindig sok inkurrens – szélesebb körű hasznosításra váró – szellemi érték található a gazdálkodó szervezetek fejlesztő részlegeiben.

Arra a kérdésre, hogy a vállalatok vajon elegendő fejlesztőt foglalkoztatnak, az általános válasz szerint a fejlesztők száma általában alacsonyabb a reális igényeknél. Csak egy textilipari vállalatnál vélték úgy, hogy a szakemberek száma túl magas. Ennek ellenére a fejlesztői létszám 8 vállalatnál csökkent a vizsgált időszakban. Kivétel a szövetkezetek, ahol kismértékben, de nőtt a fejlesztők száma, továbbá a vegyipari vállalat, ahol a kutatás-fejlesztés területén dolgozók száma megháromszorozódott 1980 és 1987 között. (Ezt a létszámfelfutást egy új kutatóbázis alapítása magyarázza.) A létszámcsökkenés egyaránt előfordult a vállalati gyártmány- és gyártásfejlesztésben.

A fejlesztői létszám alakulásának hátterében jelentős munkaerőmozgások figyelhetők meg. A fluktuáció a vizsgált időszakban igen nagy – noha vállalatonként eltérő – mértékű volt. A legkirívóbb a műszeripari vállalatok példája, ahol 7 év alatt szinte teljesen kicserélődött a fejlesztői állomány. Ennél kisebb mértékű volt a fejlesztők fluktuációja a textiliparban, ahol ugyanebben az időszakban a fizikai állományban a munkaerőmozgás többszöröse volt a műszeriparénak. A műszeripari fejlesztők nagyarányú fluktuációja azért különösen kedvezőtlen, mert egy-egy új módszer kifejlesztése, illetve korszerűsítése hosszabb időt vesz igénybe. Így a K+F területén a nagyobb munkaerőmozgás a fejlesztői munka hatékonyságát erősen lecsökkenti. A nagymértékű fluktuációt és a fejlesztők hiányát a vállalatoknál – az ipar népszerűtlenségével, sőt „taszító” hatásával magyarázzák. idézet az egyik esettanulmányból: „Az ipar nem szeretem terület a fiatal pályakezdők szemében, és erre minden okuk megvan.” Különösen a szövetkezeteknél említették a kisszövetkezetek és újonnan alakuló kisvállalkozások elszívó hatását, tekintettel az azokban elérhető jóval magasabb jövedelmekre.

Mindezek alapján meglepő, hogy a vállalatok jelentős részénél nem tesznek különösebb erőfeszítéseket azért, hogy a legjobb fejlesztőket megtartsák, illetve megfelelő fejlesztői gárdát alakítsanak ki. Néhány szervezetnél törekszenek a fejlesztők marasztalására, mégpedig az átlagosnál magasabb béremeléssel, a korlátozott lehetőségeken belüli differenciálással, lakásépítési kölcsönökkel, alkotói díjakkal. Továbbá VGM-munka lehetőséget biztosítanak, ösztönzik az újításokat és találmányokat. A textilipari fejlesztőknél – elsősorban a divat- és minta tervezőknél – a tehetségesebbek megtartása érdekében a vállalatok kénytelenek voltak a „szabadúszó” tervezőkkel azonos kötetlenséget biztosítani.

### *A fejlesztők végzettsége és kreativitása*

A fejlesztés területén egyaránt dolgoznak diplomás (felsőfokú) és középfokú végzettségű szakemberek (technikusok). Egy-máshoz viszonyított arányuk bizonyos mértékben meghatározhatja a munka kreativitását; ismert probléma, hogy a technikushiány, a mérnökök alulfoglalkoztatását okozza. Ezt figyelembevéve értékelhetők a 2. sz. táblázat adatai. Megjegyezzük, hogy a kreatív munkát végzők arányát szubjektív információk alapján állapítottuk meg. A fejlesztési területek vezetőit kértük meg arra, hogy ítélik meg, az irányításuk alatt dolgozó fejlesztők között milyen az alkotó, azaz kreatív munkát végzők aránya, és kik azok, akikre ráillik az „alkotó értelmiségi” elnevezés.

Látható, hogy nagy a szóródás, és ez nem ágazatspecifikus. A műszeriparban a legmagasabb a felsőfokú végzettségűek aránya, de a gép- és a textiliparban is találhatóak több kevesebb fejlesztőmérnököt alkalmazó cégek. A vállalatok többségében alacsonyabb a technológiafejlesztésben foglalkoztatott mérnökök aránya, mint a gyártmányfejlesztésben. Ezt általában a visszafogott beruházási tevékenységgel indokolják.

Érdemes idézni egy olyan vállalati véleményt, ahol a fejlesztők különösen kis hányadát tekintik kreatívnak (2. sz. gépgyártó vállalat). „Az a tény, hogy a vállalat a piacon „nyeregben van” (monopolhelyzetben) tükröződik abban, hogy a gyártmányfejlesztéssel, amely a hosszabb távú eredményes működés alapja – az összes műszaki dolgozónak mindössze 8 százaléka foglalkozik fő munkaidőben. Azonban ez a meglehetősen kis létszám is három év óta a meglévő termékszerkezet korszerűsítésével, egy-egy műszaki paraméter javításának végeláthatatlan munkáját végzi. Hasonlóan elszomorító a helyzet a gépesítés-automatizálásban is. A dolgozók szinte kizárólag egy robottal foglalkoznak, más terület problémáinak megoldására nincs idejük.”

A textiliparban az informátorok arra is utaltak, hogy a kreativitás nem feltétlenül jelent előnyt. Ez a helyzet alapvetően a hazai, alacsony piaci igények, és a tervezőfejlesztők elméleti tudása, képességei közötti diszkrepancia következménye.

A fejlesztők kvalifikáltságával összefüggő hiányosságok okai a vállalatok szerint alapvetően nem a hazai felsőoktatásban keresendő. Általában nem a fejlesztők felkészültségében, tudásszintjében, hanem inkább a helyi igényeknek való megfelelést, az adaptációt segítő mechanizmusok hiányában látják a problémát. A szövetkezetekben viszont általában csak egy-két speciális felkészültségű, magasan kvalifikált szakembert nélkülöznek. Csakhogy a kisvállalkozások éppen ezeknek a magasan kvalifikált,

**A felsőfokú végzettségű és a „kreatív” munkát végző  
gyártmány- és gyártásfejlesztők aránya  
(százalékban)**

Vállalat Szövetkezet	A felsőfokú végzettségű	A kreatív munkát végző	A felsőfokú végzettségű	A kreatív munkát végző
	gyártmányfejlesztők aránya		gyártásfejlesztők aránya	
1. sz. gépgyártó V.	64	60	30	30
2. sz. gépgyártó V.	33	17	30	30
3. sz. műszeripari V.	76	50	74	20
4. sz. műszeripari V.	70	40	58	25
5. sz. műszeripari Szöv.	75	45	65	22
6. sz. műszeripari Szöv.	80	80	50	0
7. sz. műszeripari Szöv.	100	70	80	15
8. sz. textilipari V.	30	50	33	50
9. sz. textilipari V.	40	65	53	35
10. sz. textilipari V.	90	5	65	5
11. sz. textilipari V.	67	100	60	100
12. sz. textilipari V.	20	30	40	20
13. sz. Vegyipari V.	94	50–60	n.a.	n.a.

vállalkozó kedvű műszakiaknak tudnak sokkal jobb feltételeket teremteni, amelyekkel a szövetkezetek nem tudnak versenyezni.

#### *A fejlesztő munka szervezeti keretei*

A vállalati kutató-fejlesztő tevékenység hatékonysága és a dolgozók produktivitása nagymértékben függ a szervezeti keretektől. A fejlettebb országokban a K+F szervezeteket gyökeresen megváltoztatták, elsősorban a fejlesztés hatékonyságának növelése érdekében. A változások egyfelől azt jelentik, hogy a K+F tevékenység jobban beépül a vállalati hierarchiába, másfelől a fejlesztések jobban igazodnak a piaci hatásokhoz. E változásokban sokat segít a korszerű számítástechnika alkalmazása.

A vizsgált hazai vállalatok nagyobb részében jelentős átszervezéseket hajtottak végre 1980–87. között, mind a K+F területen belül, mind a vállalat fejlesztő- és többi részlege között. Ennek ellenére a megkérdezett vállalati vezetők többsége úgy látja, hogy a fejlesztők teljesítménye szempontjából a szervezeti aspektusnak viszonylag kisebb a jelentősége. Véleményünk szerint ez az állítás csak ott helytálló, ahol a szer-



vezeti változásokat nem kísérte az érdekeltségi rendszer módosulása. Vagyis nem épült ki egyidejűleg olyan mechanizmus, amely képes biztosítani a közreműködők számára a fejlesztési eredményekből való megfelelő részesedést.

A vizsgált vállalatok többsége többtelephelyes, köztük több cégnek vidéki telephelyei is vannak. A szövetkezetekre a területileg elaprózott kisüzemek, szétszórt helyiségekből, műhelyekből álló szervezet a jellemző. A vállalatok többségében a fejlesztési tevékenység a cég központjában, vagy az úgynevezett törzsgyárban, centralizáltan folyik.

A gépiparban a fejlesztőtevékenység racionalizálását a párhuzamos fejlesztések elkerülése, illetve felszámolása jelenti. A megoldások két típusával találkoztunk. Az egyiknél autonóm munkacsoportokat, azaz olyan teameket alakítottak ki, amelyben a tervezők-szerkesztők és üzemmérnökök együtt dolgoztak a fejlesztési projekteken. A másik a dezintegrációs törekvés, azaz az „igazi” fejlesztői munka leválasztása a kisegítő jellegű tevékenységekről. A megoldásoktól függetlenül valamennyi vállalatnál úgy látták, hogy a fejlesztés jelenlegi – tehát már „átalakított” – szervezete megfelelő keretként szolgál a szellemi alkalmazottak hatékony munkavégzéséhez. Egy vállalatnál vezettek be 1988-tól olyan új rendszert, amelyben a gyártmányfejlesztő részleg önálló egységként működik a fejlesztői munka hatékonyságának növelése érdekében.

A textiliparban is jelentős, de egymástól eltérő változtatásokat hajtottak végre a fejlesztői szervezetekben. A megoldások sokféleségét, a „kombinációk” sokszínűségét tapasztaltuk. Általában a kreatív (művészi) és a piaci munkát integráló stúdiórendszer kiépítése a jellemző. De előfordult, hogy összevonták a gyártmány- és a gyártásfejlesztést is. Az átszervezések előkészítésébe a vállalat általában nem vonta be a fejlesztőket, a szervezeti változásokkal kapcsolatos javaslataik „süket fülekre” találtak.

A fejlesztői szervezet racionalizálása érdekében mindössze három vállalatnál tekintették szükségesnek a számítástechnikai megoldások bevezetését, illetve az adatfeldolgozó rendszer egyszerűsítését. Ez is arra utal, hogy a szervezet-korszerűsítés és a műszaki-számítástechnikai eszközbasis-fejlesztésének kérdéseit számos vállalatnál még mindig elkülönülten kezelik. Kevés szervezetben ismerték fel, hogy a fejlesztői tevékenység egésze hatékonyabbá ezek integrációjával tehető.

### *A fejlesztések pénzügyi feltételei*

Nem tekintettük a kutatási feladatának a vállalati műszaki fejlesztés finanszírozási helyzetének mélyebb elemzését. Csupán arra kerestünk választ, vajon a vállalatok műszaki fejlesztési alapja korlátozza-e a fejlesztői munka kibontakoztatásának, az egyéni teljesítmények növelésének.

A vizsgált időszakban a gazdálkodó egységeknél a fejlesztés anyagi fedezetét a kötelezően képzett műszaki-fejlesztési alap, az úgynevezett MŰFA képezte. Az 1988-tól a kísérleti kutatás-fejlesztési tevékenység eredményének bevezetése már beruházási tevékenységnek minősül, és az eddigi szabályozástól eltérően már a nullszéria gyár-

tását, a műszaki információk összeállítását és a műszaki propagandát stb. is kirekesztik a K+F köréből.

A vizsgált szervezetek többségében abszolút értékben 1,5–2,5-szörösére növekedett a fejlesztési alap. E statisztikák fenntartással kezelendők, mert mint azt az „összintébb” vállalatok elmondták, nem egyértelmű a MÚFA-ba való besorolás.<sup>1</sup> Reálértékben számolva a vállalatok felénél stagnált vagy csökkent a K+F-re fordítható pénzeszközök nagysága.

Tanulságos annak a vállalatnak a példája, ahol a vizsgált időszakban 4-szeresére nőtt a MÚFA keret. A fejlesztési eszközök kedvező alakulása ennél a vállalatnál ugyanis ellentmondásos folyamatokat takar. A MÚFA keret elegendő volt a dinamikus termékmegújításra, hiszen 1986-ban az árbevétel 70 százaléka a tíz évnél fiatalabb termékek értékesítéséből folyt be. Licencvásárlásokkal (a külső fejlesztésekre fordított költségek növekvő arányával) igyekeztek a termék minőséget és választékot a világszínvonalhoz közelíteni.

Ám a MÚFA-pénz mégis kevésnek bizonyult a szellemi eredmények egy részét nem sikerült a gyakorlatba átültetni. Így számos befejezett kutatási eredmény hasznosításra vár, illetve egy részük már azóta el is évült. Ez a példa arra hívja fel a figyelmet, hogy a nagyobb összegű fejlesztési alapok önmagukban nem teszik hatékonyabbá a fejlesztőmunkát.

Több vállalatnál is úgy vélték, hogy fejlesztésekre többet is költhettek volna, ha az érdemi fejlesztői létszám nagyobb lett volna. A szellemi kapacitáshiányt külső megbízásokkal részben pótolták, de ez a forma nem mindig bizonyult hatékonynak.

A gazdálkodó szervezetek nehezmenyezik az árképzés és a fejlesztési források közötti felemás helyzetet. A termékek műszaki színvonalának emelése, a piacképesség javítása többletköltségeket igényel, de ezeket a többletköltségeket az árban nem tudják érvényesíteni. Mivel a többletráfordításokat évek óta nem tudják elismertetni áraikban, a tervezett és szükséges fejlesztések egy részét nem is valósítják meg. Ezzel kapcsolatban az egyik gépgyártó vállalat szakembere a következőket jegyezte meg: „Igaz viszont, hogy mindaddig, amíg a vállalatnak (monopolhelyzete miatt) nem volt értékesítési nehézsége, addig az elmaradt fejlesztés szükségességét nem is érzékelte.”

A korábban — különböző okok miatt — „elmaradt” fejlesztésért most „drágán fizetnek” a vállalatok. A KGST-piacok beszűkülése miatt új termékekkel kellene megjeleníteni a tőkés piacokon. Például a két műszeripari szövetkezetnek is komoly gondot jelent a számukra új piacokon keresett, korszerű termékeket gyártani, hiszen korábban ebben az irányban semmilyen kényszerhatás sem érvényesült. Sőt, 1980-ig olyan nagyságrendű MÚFA képződött, amennyit „el sem tudtak költeni”. (Igaz a későbbiekben, így például 1984-ban a konvertibilis elszámolású import korlátozása szabott gátat a MÚFA felhasználás egy része elé azzal, hogy nem tette lehetővé a fejlesztéshez szükséges műszerek tőkés importját.)

Vagyis a vállalatok többsége nem gazdálkodott jól a fejlesztésre fordítható pénz-

<sup>1</sup> A gyártásfejlesztői eszközállomány nem mindig különül(het) el a termelő eszközöktől. E berendezések minősítése szubjektív, illetve a vállalatok érdeke szerint több helyre sorolható.

eszközökkel, s ez csak ritkán függött össze a megfelelő szakemberek hiányával, s gyakrabban a gyenge gazdasági kényszerrel.

A vizsgált vállalatok K+F-bázisainak hagyományos és számítástechnikai eszközellátottságára kapott információk alapján ezek nagymértékben elmaradottaknak tekinthetők a fejlett ipari országokhoz képest, noha több vállalat a hazai átlagnál jobbnak minősítette saját számítástechnikai bázisát. Az eszközkihasználtság az esetek többségében kedvező. Ám erre nem elsősorban az érdekeltségi rendszer ösztönöz, hanem általában a fejlesztői eszközök fentebb említett elégtelensége. Azt a keveset, ami van, legalább igyekeznek maximálisan kihasználni.

A mérnöki munka számítógépes támogatását, a CAD rendszert a vizsgált gépipari vállalatok és szövetkezetek – egy kivétellel – folyamatosan kívánják kiépíteni az elkövetkező években, de a textilipari vállalatoknál nem terveznek ilyen fejlesztést. A világ textiliparában a CAD rendszerek elterjedésének üteme, a hetvenes évek végén készült előrejelzéseket megcáfolva, az elmúlt 2-3 év alatt rendkívül felgyorsult. Az a benyomásunk, hogy a vállalatok vezetése eddig nem ismerte fel, hogy a piaci versenyben milyen kihívást jelent a CAD rendszer alkalmazása.

### *Teljesítménymérés és ösztönzés*

A vizsgálat során kiemelt fontosságot tulajdonítottunk annak a kérdésnek, vajon a vállalatok hogyan mérik a fejlesztők teljesítményét. Vagyis milyen a vállalatoknál alkalmazott egyéni és kollektív ösztönzési rendszer.

A gépiparban<sup>2</sup> személyre szóló teljesítménykövetelmény-rendszert a vizsgált négy vállalat és három szövetkezet között három szervezetnél egyáltalán nem érvényesítenek. Az egyik vállalatnál még egyértelműen meghatározott kollektív teljesítménykövetelmény rendszert sem alkalmaznak, két másiknál pedig úgy vélték, hogy a munka jellegénél fogva nincs is semmilyen egyéni teljesítménymérési lehetőség. Azok a vállalatok, illetve szövetkezetek, amelyeknél a teljesítménykövetelményeket személyre szólóan szabják meg, különböző módszereket alkalmaznak. Határidőt tűznek ki, tapasztalati normákat alkalmaznak, és a teljesítmény értékelésekor figyelembe veszik, hogy az előre kitűzött gazdasági paraméterek – például az ár, az importhányad, vagy az élőmunka felhasználás – utólag hogyan alakulnak. Az egyik szövetkezetben komparatív módszert alkalmaznak, a fejlesztők nagyjából azonos időigényű és munkaráfordítást igénylő feladatot kapnak. Így a relatív időráfordítás és az elért minőség lehetővé teszi a teljesítmények egyéni értékelését, ami egyúttal alapul szolgál a differenciált bérezéshez.

A kollektív teljesítménykövetelmény valamilyen formáját – a már említett kivétellel – mindenhol alkalmazzák a fejlesztésben. Elterjedt módszer, hogy a fejlesztő részlegek számára havonta és/vagy negyedévenként határoznak meg feladatokat. A kollektív teljesítményét az úgynevezett fejlesztési program előrehaladása alapján

<sup>2</sup>Csak a gépiparban szerzett tapasztalatokat mutatjuk be. a textilipari gyártmány- (minta)tervezők teljesítménymegítélésének problémáit egy korábbi cikkben foglaltuk össze. Ipgazdasági Szemle, 1988. 4. sz.

mérik, azaz a fejlesztői munka termelékenysége akkor minősül megfelelőnek, ha a program az előre meghatározott ütem szerint halad. A szövetkezeteknél általában az egy év alatt elkészült új konstrukciók száma, azok műszaki színvonala és minősége – kombinálva az elért gazdasági paraméterekkel – képezi a teljesítménymegítélés alapját.

A gépipar gyártásfejlesztői munkaköreiben az „ahány ház annyi szokás” jellemzi a teljesítménykövetelmények kitűzésének és számonkérésének módját. A megoldás szorosan függ a gyártási profiltól és attól, hogy milyen mértékű a gyártmány- és a technológiafejlesztés közötti integráció. Az egyéni teljesítmények mérésének nehézsége miatt mindössze két vállalatnál törekednek a gyártásfejlesztők tevékenységének egyéni minősítésére.

### *A fejlesztők anyagi ösztönzése*

Ez a téma a műszaki értelmiség anyagi megbecsülésének kérdéséhez kapcsolódik. A viszonylag szűk mintán végzett megfigyelésekből is látszik a fejlesztők érdekeltségének hiánya. A meginterjúvált gazdasági vezetők kivétel nélkül úgy nyilatkoztak, hogy a fejlesztői alapbérek alacsonyok és – mivel függetlenek a teljesítménytől – semmiképpen sem tekinthetők ösztönzőnek. Ennek megfelelően a legtöbb vállalat valamilyen módon megpróbál a lehetőségek szűk határain belül teljesítményösztönzést alkalmazni. Az ösztönzés azonban gyakorlatilag nem több a hagyományos prémiumfeladatoknál. A vállalatok felében a célprémium összege nem is tekintik olyan nagyságrendűnek, amely különleges erőfeszítésre ösztönöznék a fejlesztőket. Több helyen is kísérleteznek olyan premizálási rendszerrel, amelyeknél a célprémium összegét a határidők betartásának és az elvégzett munka minőségének függvényében differenciáltan osztják el. Ez a módszer már valamelyest hatékonyabb, mint a hagyományos célprémium. A vállalatok egy része az 1988-tól Minisztertanácsi rendelettel bevezetett műszaki alkotói díjjal is elsősorban a fejlesztőket ösztönzi.

A mintában mindössze egy vállalat szerepel, ahol a fejlesztők – mégpedig külön a gyártmány- és külön a gyártásfejlesztők – mozgóbérének nagysága több tényezőtől függ. E tényezők: az úgynevezett komplex teljesítménymutató alakulása, a műszaki fejlesztésből eredő normaóra- és anyagköltségmegtakarítás és a műszaki-fejlesztési költségterv betartása.

A fejlesztő részlegek vezetői általában külön prémiumban részesülnek, ennek nagysága azonban elsősorban a vállalati eredményhez kapcsolódik és nem – vagy csak nagyon közvetetten – az adott fejlesztési terület eredményeihez.

### *Bérek és keresetek*

A vizsgált szervezetekben a fejlesztők átlagbére 1980-ban a gépiparban, 4100–5600, a könnyűiparban pedig 3800–6000 forint között alakult. Jóval nagyobb különbségek tapasztalhatók 1987-ben. A vizsgált gépipari cégeknél az átlagbérek 7000–12 000, a könnyűipariak 6500–14 200 forint között mozogtak. Az átlagbérektől nem nagyon

eltérő átlagkeresetek is hasonló nagyságrendben differenciálódtak. A vizsgált szervezetek egyharmadában – köztük elsősorban a textilipariak – honorálták jobban 1987-ben a fejlesztőket a szellemi dolgozók átlagánál. A többieknél a fejlesztők átlagkeresete nem érte el a szellemi foglalkozásúak átlagát. A fejlesztők átlagkeresete – egy kivétellel – 1980–1987. között kedvezőtlenebbül alakult, mint általában a szellemi dolgozóké. Vagyis az összes szellemi dolgozók keresete átlagosan nagyobb mértékben nőtt, mint a fejlesztőké.

A vállalati béralap minimálisan 0,03, és maximálisan 8,0 százalékát fordították a fejlesztői munka anyagi elismerésére 1987-ben. E viszonyszámokat a fejlesztők létszámának a vállalati összfoglalkoztatottakon belüli arányával összehasonlítva megállapítható, hogy a béralapból való részesedésük csupán néhány százalékponttal haladja meg létszámarányukat. Azaz a fejlesztők anyagi megbecsülésére fordított összegek – véleményünk szerint – nem annyival nagyobbak, mint amennyivel ezek a szakemberek nagyobb mértékben járul(hat)nak hozzá a vállalati eredményhez. Igaz viszont, hogy az itt idézett bér adatokban nem tükröződnek mellékjövedelmek. Így például a találmányi- és újítási díjakat. A legalacsonyabb és a legmagasabb fejlesztői bér, illetve kereset között a különbség 1987-ben háromszoros, sőt előfordul az 1:4 arány is. Ezt a szóródást a megkérdezett vállalati szakemberek többsége nem tekinti teljesítményarányosnak. Úgy vélik, hogy az átlagbérek és átlagkeresetek eltérései nem tükrözik kellően sem a teljesítményeket, sem a felelősséget. A szóródás a vezetők és beosztottak közötti differenciát tükrözi, nem pedig az egyes vezető, illetve beosztott fejlesztők közötti teljesítményeltéréseket. Az egyik gépgyártó vállalatnál úgy érveltek, hogy a legalacsonyabb bérű fejlesztőket a fizetés nem ösztönzi hatékony munkára, de ezektől a fejlesztőktől „nem is követelnek erőfeszítést, egyes esetekben megelégszenek a minimális teljesítménnyel, illetve a jelenlétükkel”. Többek szerint az anyagi megbecsüléstől független teljesítményre csak a „megszállott” műszakiak képesek, de ilyenek már csak az idősebb korosztályban találhatók.

A mellékjövedelmekre vonatkozó, a fejlesztőktől egyénileg kapott adatok szerint 1987-ben 10 vállalat közül hétben működött olyan vállalati gazdasági munkaközösség, amelyben a fejlesztők is részt vettek vagy amelyeket kizárólag ilyen dolgozók alkottak. A fejlesztők részvételi aránya a VGMK-ban vállalatonként meglehetősen eltér, 9-80 százalék közötti. Az egyik műszeripari vállalatnál a fejlesztőmérnök-hiányt elsősorban arra vezetik vissza, hogy a vezetés annak idején elzárkózott a „végémkázás” lehetőségének bevezetésétől.

A VGMK-n kívüli jövedelemszerzési lehetőségekkel, minden egyes szervezeteknél él a fejlesztőmérnökök egy része. Arányuk vállalatonként eltérő: 30 és 80 százalék közötti. Egy részük számára ez „halmozott” túlmunkát jelent vagyis azt, hogy a VGMK-ban végzett munkán túl is vállal még plusz munkát. A műszeripari szövetkezetekben a fejlesztőmérnökök 60 százaléka végez – nem vgm-es – mellékmunkát kizárólag a saját szövetkezete számára.

A műszaki értelmiség hatékony foglalkoztatása kapcsán gyakran emlegetett probléma az alulfoglalkoztatás. A felmérésben ennek a túlmunkában való megjelenését vizsgáltuk. A vizsgált vállalatoknál – egy kivétellel – a fejlesztők 10-90 százaléka végez nem a szakképzettségének megfelelő plusz munkát jövedelemkiegészítésként. E „rargon aluli” mellékmunkák nem elhanyagolható részét a saját vállalatuknál végzik,

mégpedig a termelésben. Például a textilipari vállalatoknál csúcsidőszakban a mintatervezők beállnak a gépek mellé fizikai munkát végezni. Véleményünk szerint a magasan kvalifikált dolgozók ilyen jellegű „hasznosítása” rövidlátó szemléletet tükröz.

Végül is a fejlesztők többsége egyénileg magas teljesítményt nyújt, mindez nem feltétlenül szolgálja a vállalat hosszabb távú érdekeit. Ezért különösen az iparvállalatoknál a fejlesztők tevékenysége nem tekinthető hatékonnak. Az a benyomásunk alakult ki, hogy a szövetkezetek többet „asszimilálnak” fejlesztők munkájának eredményéből, noha itt is vannak még mobilizálható tartalékok.

A 13 vállalat közül egyébként mindössze egynél tartották megfelelőnek a jelenlegi anyagi-erkölcsi ösztönzési rendszert. S ami hiányzik: a megfelelő alaphér, és a teljesítménytől függő kiegészítő jövedelem. Az úgynevezett haszonrészesedési konstrukcióval jobban elérhető, hogy az intézményi és a személyi érdekeltség összekapcsolódjon az új műszaki eredmények gyakorlati hasznosításával és a haszonból való közvetlen részesedéssel. A haszonrészesedési konstrukciót a felméréskor – 1988 első felében – még csak egy vállalatnál alkalmazták, egy szövetkezetnél elkezdték bevezetni s egy további vállalatnál pedig „fontolóra vették” a bevezetését.

Ettől eltér az egyik műszeripari vállalat koncepciója. A fejlesztést a vállalaton belüli vállalkozásként kezelve, a fejlesztő teamek vállalkozói magatartásától várják a hatékonyságnövelést.

A teljesítményösztönzés egyéni vagy kollektív módját illetően megoszlott a szakemberek véleménye. Azt, hogy kifejezetten személyekre bontott teljesítménykövetelmények megállapítására lenne szükség, kevesen vallották. Úgy tűnik a feladat kitűzésénél ódzkodnak az egyénre szabott megoldásoktól, de a teljesítmények honorálásánál már célszerűnek tartanak az egyéni értékelés alkalmazását. Különösen az átlagosnál nagyobb egyéni eredmények megkülönböztetett honorálását tartják kívánatosnak. A szövetkezetekben úgy vélik, hogy a kiemelkedő javadalmazást tulajdonképpen a találmányi díjak is lehetővé teszik, noha a fejlesztők teljesítményének anyagi elismerését nem volna szabad teljesen a találmányi honoráriumokra hárítani. Változásokra azonban mindaddig nem lehet számítani, amíg a találmányi díj nagyobb költséget jelent a gazdálkodóknak, mint a bérfizetés.

Mindazonáltal úgy látszik, hogy a nehezedő piaci feltételek miatt a vállalatoknak és szövetkezeteknek alapvető érdeke fűződik ahhoz, hogy a fejlesztők megfelelő érdekeltség mellett növeljék teljesítményüket.

## A MUNKATELJESÍTMÉNY ÉS A KERESET ALAKULÁSA A ROBOTOK HAZAI ALKALMAZÁSÁNÁL

A robotosított munkahelyek termékkibocsátás alapján mért teljesítményéről megállapítható, hogy azok, az esetek többségében mind a hagyományos technológia teljesítményénél, mind a robot műszaki lehetőségéhez képest alacsonyabb. Ennek okai a műszaki-fejlesztési döntések körülményeiben; a szervezési, létszám-, érdekeltségi és technikai problémákban keresendők. A robotkezelők keresete viszont nem a tényleges munkateljesítményt és a munkakörülményeket tükrözi, a keresetek alakulását mindenekelőtt az üzemi érdekek határozzák meg.

A magyar gazdaságban egymás mellett jelentkezik a teljesítményhiány és az élet-színvonalat meghatározó, alacsony színvonalú kereset. E két tényező vizsgálata különösen aktuális a korszerű technikák bevezetése kapcsán. Az ipar számára létfontosságú a technikai megújulás. A műszaki fejlesztés nélkül nemhogy fejlődni, de még talpon maradni sem lehet. Ezért különösen fontosnak tartottuk annak a vizsgálatát: a korszerű technika alkalmazásánál hogyan alakulnak a teljesítmények, és a keresetek, továbbá e kettő között milyen a kapcsolat?

A közelmúltban megvizsgáltuk a robotok hazai alkalmazásának munkaerővel kapcsolatos kérdéseit. E felmérésnek<sup>1</sup> a teljesítménnyel és a kereset alakulásával összefüggő – 11 hazai robotalkalmazás – eredményeit közöljük az alábbiakban.

### *A munkateljesítmény alakulása az ipari robotok alkalmazásánál*

A teljesítmény értékelésénél külön választottuk a robot mellett dolgozók teljesítményének vizsgálatát a robotosított munkahely termékkibocsátásától. Természetesen a kettő nem különíthető teljesen el egymástól, de sokszor a dolgozó teljesítménye, munkaintenzitása nem arányos – vagy éppen teljesen eltér – a robotosított munkahely termelési eredményével. Ezt a dolgozók munkájának mennyiségén és minőségén kívül még számos egyéb tényező befolyásolja.

A robotot kezelő dolgozók teljesítménye a kereset, illetve a más munkahelyeken dolgozók munkaintenzitásával összehasonlítva értékelhető. A robotos munkahely termékkibocsátását a korábbi kézi munkavégzés produktumával, illetve a robot adta műszaki lehetőségekkel láttuk célszerűnek összehasonlítani.

<sup>1</sup> Bővebben lásd: Antalovits M., Bogdán J. és Szöllősi J.: A hazai robotalkalmazások munkaügyi és szervezeti kérdései. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest, 1986. március

A vállalatoknál a robotok üzembeállításánál kétféle gondolkodás érvényesült:

– A robotos munkahely tervezett teljesítményét viszonyították a korábbi kézi- illetve gépi munkavégzés teljesítményéhez.

– A másik viszonyítás a tervezésnél, a robot műszaki lehetőségeihez történt.

A teljesítmények értékelését az 1. sz. táblázat tartalmazza.

*1. sz. táblázat*

**A robotos munkahely teljesítményének értékelése**

MINŐSÍTÉS	Azoknak a vállalatoknak a száma, amelyeknél			
	a korábbi kézi- vagy gépi munkavégzéshez		a robot adta műszaki lehetőségekhez	
	viszonyítva a robotos munkahely			
	tervezett	tényleges	tervezett	tényleges
	t e l j e s í t m é n y e			
Jelentősen elmarad	0	2	0	7
Elmarad	1	3	3	1
Ugyanakkora	4	4	8	3
Magasabb*	3	1	—	—
Jelentősen magasabb	3	1	—	—

\*Természetesen a robot adta műszaki lehetőségekhez képest magasabb (illetve jelentősen magasabb) teljesítmények tervezése értelmetlen dolog volna.

A robotosítás előtti technológia teljesítményéhez hasonlítva a robotos munkahely produktumát, az esetek többségében az azonos teljesítmény elérése volt a cél. Négy esetből háromnál ilyen tervezés mellett érték el a korábbihoz hasonló eredményeket.

Ha a robotos munkahely produktumát a korábbi munkavégzés teljesítményéhez viszonyítjuk, egyetlen olyan esettel sem találkozunk, amikor a tervek felülmúlná a tényleges teljesítmény alakulása. Inkább a fordítottja volt a jellemző. A korábbi munkavégzéshez képest a robottal magasabb teljesítményeket tervezők többsége nem érte el a tervezett eredményeket.

A teljesítmény növelése mellett egy fejlesztésnek más fontos célja is lehet (a minőségjavítás, a megbízhatóság vagy a rugalmasság fokozása, stb.). Azonban a teljesítmények ilyen visszafojtott alakulása mindenképpen elgondolkoztató. Ennek okait később részletesen elemezzük.

A progresszív tervezés és gondolkodás megkívánja, hogy a robotos munkahelyek teljesítményét a robot adta műszaki lehetőségekhez viszonyítva is értékeljük, mind az előzetes tervek, mind a tényleges megvalósulás szempontjából. Ennek értékeléséből



azonban csak óvatosan szabad ítéletet alkotni, hiszen ez az összehasonlítás maximalista törekvéseket tükröz és eredménye nemcsak a robotosítás színvonalától, hanem a vállalati gazdálkodás sok más jellemzőjétől is függ.

Ami a műszaki lehetőséggel történő összehasonlítást illeti, szembetűnőek az optimista teljesítmény tervek. Ugyanis a vizsgált esetek többségénél a robot adta lehetőségek maximális kihasználását tervezték, vagyis az előzetes elképzelések szerint a robotos munkahely teljesítménye nem marad el a reális műszaki lehetőségektől. Ez az optimista tervezés a legtöbb helyen a műszaki fejlesztők sugallatára történt. Ugyanis az üzembeállításban résztvevő, s így a robot műszaki lehetőségeit jól ismerő, de az üzemi termelés problémáit, nehézségeit kevésbé átlátó fejlesztők döntően csak a műszaki paraméterekből kiindulva ajánlottak teljesítménynormákat. A tényleges teljesítménykövetelmények meghatározásánál azonban az üzemi szakemberek gyakran jóval lazábban, a helyi viszonyokat figyelembe véve normáztak. Így az eredmények — az esetek többségében — messze elmaradtak az elképzelésektől. A robot műszaki lehetőségeitől egy vállalat sem tervezett jelentős teljesítményelmaradást, ám a valóságban az esetek közel felénél a teljesítmények jelentősen elmaradtak.

A teljesítmény elmaradás mértékét a műszakon belüli teljesítményekkel, illetve a műszakszámok alakulásával lehet mérni. A műszakon belüli teljesítmény értékelése azonban a kívülről számára igen nehéz feladat, ezért ennek részletes elemzésére nem vállalkozhattunk. Mindössze néhány olyan okot sorakoztatunk fel, amelyek az alacsony teljesítményeket részben magyarázzák. A robotos munkahely teljesítményét vizsgálva több esetben is a következő kérdéssel találkoztunk: mi indokolja, hogy a munkahelyre megállapított teljesítményelőírás fele vagy még annál is kisebb, mint amennyit a robotos munkaciklus gépi ideje alapján elvárható? Mivel a normákat az üzemvezetés határozta meg, a kérdés úgy is megfogalmazható, hogy miért épít be az üzemvezetés ekkora tartalékot a teljesítménykövetelménybe. Mivel zömmel kísérleti robot-alkalmazásokról van szó, a műszaki és a szervezési okok miatti termelés kiesés mértéke előre nehezen látható. Ezért, ha a teljesítménybérben dolgozó robotkezelők korábbi keresetét garantálni akarják, akkor szükségszerű, hogy alacsony legyen a teljesítménykövetelmény.

Azokban az esetekben, amikor a robot — a döntéselőkészítési folyamat hiányosságai miatt — nem a termelés kulcsfontosságú helyére kerül, az üzemvezetés kevésbé érdekelt abban, hogy annak teljesítményét a lehetőségekhez képest maximálisan kihasználja. A gyártott termékek iránt, többnyire lanya piaci kereslet, illetve a kereslet felmérésének bizonytalanságai is arra ösztönzik az üzemvezetést, hogy laza normát szabjanak a robot számára.

A teljesítmény illetve a kapacitás kihasználás alakulásának másik befolyásoló tényezője a műszakszám alakulása. A tervezett és a tényleges műszakszám közötti eltérés gyakran éppen a robot működtetési feltételeiben tapasztalt nehézségeket tükrözi.

A robot működtetésénél a műszakszám alakulását a vállalatok többsége túl optimistán tervezte. Egy vállalat sem tervezett egy műszakos üzemelést, s mégis majdnem egyharmaduk kényszerűen csak egy műszakban üzemelteti a robotját, s ezek közül két esetben is három műszakosra tervezték a robotot.

A műszakszám eltérések okai három csoportba gyűjthetők. Az első a robotos

A műszakszám alakulása a robotos munkahelyen

MEGNEVEZÉS	Azoknak a vállalatoknak a száma, ahol		
	egy műszakot	két műszakot	három műszakot
terveztek	0	3	8
valósítottak meg	3	4	4

rendszer – általában nem maga a robot – gyakori meghibásodása. Emiatt több esetben is csak az első műszakban lehet a robotot biztonságosan üzemeltetni, mert a gyakori meghibásodások elhárítása a karbantartók egyműszakos munkarendje miatt általában csak az első műszakban megoldható. Emiatt két esetben is a tervezett három műszakból csak egy valósult meg. Volt olyan eset is, ahol a tervezett három helyett egy műszakban is csak rövid ideig termelt a robot, és végül a meghibásodások gyakorisága miatt a robotot kivonták a termelésből.

Több helyen tapasztaltuk, hogy a tervezett műszakszám megvalósítását a munkaerőhelyzet, vagyis a kezelőszemélyzet hiánya akadályozta. Ezek közül van olyan, ahol az egész technológiai sor – a termék piaci helyzetből ítélve –, a lehetségesnél kevesebb műszakban működik. Ám olyannal is találkoztunk, ahol az egy helyett a két műszak megvalósítását azért nem sikerült elérni, mert a második műszakra – amely technológiai okok miatt csak éjszákára indítható –, a felmérés idején még nem tudtak robotkezelőt biztosítani, illetve betanítani.

Azokban az esetekben, amikor a robottal ellátott feladatot részben még hagyományos módszerekkel is végzik, több esetben is tapasztaltuk, hogy a robottal elérhető teljesítmény kihasználását érdekeltségi problémák gátolják. Abban az esetben, ha a hagyományos módszerrel dolgozók havi teljesítménye munka hiányában – például a korlátozott piaci lehetőségek, vagy a termelés valamely pontján kialakult szűk keresztmetszet miatt – nem megfelelően alakul, akkor az üzemi vezetés – gyakran a dolgozók megtartása érdekében – a robotos munkahely teljesítménye rovására is az említett dolgozók számára biztosítja a munkák egy részét, hogy keresetük megfelelően alakuljon.

A robotos munkahelyen a tervezett teljesítmény, illetve a robot adta műszaki lehetőségek kihasználását gátló problémákat megkíséreltük a termelést akadályozó tényezők összegyűjtésével és rendszerezésével bemutatni. (3. sz. tábla.) Mind az akadályozó tényezők csoportosítása, mind azok hatásának minősítése a vizsglatot végzők és értékelést elkészítők szubjektivitásától nem teljesen mentes, de többségében mégis jellemző. A robotok kihasználását nem elsősorban a robot műszaki problémái, hanem túlnyomórészt a robotos rendszer többi elemének gyakori hibái, valamint szervezési, gazdasági, illetve létszám- és érdekeltségi (elsősorban kereseti) problémák akadályozzák.

**A termelést akadályozó tényezők a robotosított munkahelyen**

Akadályozó tényezők	A robotosított munkahelyen a termelést		
	nagy mértékben	közepes mértékben	kis mértékben
	a k a d á l y o z z a		
<b>I. Műszaki, technológiai:</b>			
1. A robot az adott feladatra nem alkalmas	–	–	–
2. A robot műszakilag nem megbízható	1	3	–
3. A robotos rendszer többi eleme (vagy közülük valamelyik) nem megbízható	4	2	1
4. A munkadarab nem alkalmas a robotos munkavégzésre	–	2	1
Műszaki, technológiai tényezők összesen:	5	7	2
<b>II. Szervezési, gazdasági:</b>			
1. A gyártás más fázisában szűk a termelési keresztmetszet	–	1	–
2. Munkadarab- és programcserék akadózása	–	5	3
3. Kisebb hibák elhárításának húzódása	1	4	3
Szervezési, gazdasági tényezők összesen:	1	10	6
<b>III. Létszám és kereseti:</b>			
1. Létszámhiány	2	2	1
2. Robotkezelő, karbantartók, programozók egymástól eltérő munkarendje	1	5	4
3. Robotkezelők alacsony keresete az ugyanolyan munkát végző kézzel dolgozóknál	–	1	2
4. Az üzemvezetés a kézzel dolgozókat látja el elsődlegesen munkával	–	1	–
5. Karbantartók nem megfelelő érdekeltsége	1	1	1
6. Programozók alacsony jövedelme (munkájuk bonyolultságához képest)	–	–	1
Létszám és kereseti tényezők összesen.	4	10	9

### *A robotkezelők teljesítményének és keresetének alakulása*

Ha a robotok kezelőit nem ösztönzik a teljesítmények fokozására, akkor a legjobb tárgyi, szervezési, stb. feltételek sem eredményeznek megfelelő teljesítményt. Természetesen nem elég ösztönözni a robottal dolgozó munkást. Hiszen a robotrendszer megbízható működése, a folyamatos és megfelelő minőségű anyagellátás nélkül – ugyan különböző eszközökkel lehet biztosítani a robotkezelő jövedelmének megfelelő szintjét –, ez nem lesz arányos a tényleges teljesítménnyel.

A vizsgált vállalatoknál a robotalkalmazások azt mutatják, hogy a kezelők jövedelme túlnyomó részt ugyanakkora, vagy magasabb, mint a hagyományos technológiával, ugyanazt a műveletet végző és hasonló képzettségű dolgozóké, miközben a robotos munkahelynek a termékkibocsátás alapján mért teljesítménye több esetben is elmarad a felváltott vagy részben felváltott kézi-gépi technológiával dolgozók mért produktumától.

Lehetséges a különböző vállalatoknál robotkezelő munkakörben dolgozók keresetét is összehasonlítani. Ezt azonban elsősorban azért nem tartjuk célszerűnek, mert a keresetek nagysága egymástól eltér, mégpedig a helyi viszonyoktól függő vezetői törekvések miatt. Másrészt, az adott vállalat bérszínvonala, a körzetre (gazdasági régióra) jellemző munkaerőhelyzet és átlagbérek miatti eltérések nem vehetőek minden esetben tekintetbe. A legrosszabbul és a legjobban kereső robotkezelők között – az említettek miatt – a kereset nagyságában – 2,5 – 3-szorosak a különbségek.

A robotkezelők teljesítmény- és keresetalakulásának összefüggései mégis lényegesek. Annak ellenére, hogy a vállalatok nagyobbik részénél a vizsgált akció jelenti az első robotosítást, a robotkezelők zömének keresetét – legalábbis papíron – részben vagy teljes egészében a teljesítmények alakulásától teszik függővé. A 4. sz. táblázatból látható, hogy mindössze egy esetben dolgozik időbérben a robot kezelője, s az összes többi robotkezelő vagy tiszta teljesítménybérben, vagy teljesítménytől függő időbérben végzi munkáját.

4. sz. táblázat

**A robotosított munkahelyen dolgozók bérezési formái**

Megnevezés	Havibér	Időbér	Időbér+teljesítmény-pótlék	Tiszta teljesítménybér
Robotkezelők	—	1	7	3
Karbantartók	—	10	1	—
Programozók	4	1	—	—

*Megjegyzés:* A 11 robotalkalmazás közül csak öt esetben van szükség programozására, illetve van külön programozó munkakör

Először lássuk, hogy milyenek a robotkezelők teljesítménykövetelményei, ame-

lyeknek meg kellene határozniuk az ott dolgozók kereseti lehetőségeit. Azért fogalmazzunk feltételes módban, mert több esetben is tapasztaltuk, hogy különböző okok miatt a keresetek eltértek a tényleges teljesítmények alapján számíthatótól.

A robotok kezelőinek teljesítménykövetelményeit minden vállalatnál az adott üzemben állapították meg, tehát nem történt olyan, hogy a vállalat más területén (például normairroda, vagy műszaki fejlesztés) szabták volna meg a teljesítmény feltételeket. Érdekes, hogy az egyes esetekben mi volt a teljesítménykövetelmények meghatározásának alapja (Lásd 5. sz. táblázatot).

#### 5. sz. táblázat

#### A robotkezelői teljesítménykövetelmények meghatározásának alapja

A teljesítménykövetelmény alapja	Vállalatok száma
1. A robot műszaki paraméterei	7
2. A robottal felváltott technológia műveletideje	2
3. A kapcsolódó szerszámgép megmunkáló programideje	1
4. A megfelelő kereset biztosítása a robotkezelők számára	1

A teljesítmények meghatározásánál – mint látható – az esetek többségében a robot műszaki paramétereit vették figyelembe. A tapasztalat szerint azonban ez a logikusnak látszó elképzelés a gyakorlatban a legkevésbé sem volt helytálló.

A robotkezelők bérezésével és a teljesítménykövetelmények meghatározásával kapcsolatosan többféle üzemvezetői stratégiát tapasztaltunk. Ám mindegyiknek az az alapja, hogy miként lehet a robotkezelőknek magasabb, de legalább ugyanolyan kereseti lehetőséget biztosítani, mint amit a hagyományos munkakörben elérhetnének.

Az egyik megoldás szerint már a teljesítménykövetelmények meghatározásakor olyan nagy „rátartással” készülnek a normák, hogy azok teljesítése még a legkedvezőtlenebb termelési helyzetekben sem jelenthet gondot. A szerszám-mozgató robotoknál például a munkaművelet ideje alkalmas arra, hogy a teljesítménykövetelmény – idő-, vagy darabnorma – alapjául szolgáljon. A robot automatikus műveletvégzésének ideje elég hosszú ahhoz, hogy ezalatt a kezelő a következő munkadarabot előkészítse. Így – elvben – semmi sem indokolná, hogy a robotos művelet ideje (gépi főidő) és a normaidő között lényeges eltérés legyen, az utóbbi javára. Az időnorma mindössze a dolgozó személyes szükségletére, pihenésre, az új munkadarabra történő átállásra és a munkahely, valamint a robot karbantartására, tisztítására szolgáló pótlékokkal haladhatná meg a gépi főidőt. Tapasztalatunk szerint mégis mintegy 2–2,5-szerese az alkalmazott normaidő a robotos művelet idejének.

A műszaki adottságokhoz szigorúan igazodó normázási gyakorlat legfőbb problémája az, hogy a robotos rendszerek hibái, valamint a robot működésének gyakori nehézségei miatt a robotot kezelők vagy nagyon alacsony teljesítményt, és ennek nyomán szerény jövedelmet tudtak csak elérni, vagy – s ez a gyakoribb – a közvetlen üzemi vezetők arra kényszerültek, hogy a saját maguk által felállított teljesítménykövetelményeket figyelmen kívül hagyva, máshogy emeljék a robotkezelők jövedelmét.

Ez azért is gyakran szükséges, mert – az összes esetben ezt tapasztaltuk –, a robotkezelők kevésbé tudják befolyásolni a teljesítményeket, mint a hagyományos technológiával dolgozók. Ennek oka részben az, hogy a robotok működését a munka közben nem lehet befolyásolni, másrészt az esetek többségénél a robotot kezelője a robot programjának módosításához, korrigálásához nem is ért. A teljesítmény-befolyásolási lehetőségek elmaradása viszont azt jelenti, hogy a robotkezelő a meghibásodás miatti állásidőket, vagy például a rossz előgyártmány miatti időkieséseket – a hagyományos technológiával dolgozókkal ellentétben – nem tudja úgy korrigálni, hogy a munkaintenzitását megnöveli, akár a termék-minőség rovására is.

A robotosított és a hagyományos munkahelyek teljesítményének vizsgálata azt mutatta, hogy ez utóbbiak többségénél a termékkibocsátás mértéke hasonló vagy magasabb. A teljesítményarányos bérezés alapján ebből az következne, hogy az azonos bérbesorolású munkáknál a keresetek is többségében a hagyományos munkát végzőknél legyenek magasabbak. A valóságban ez nem így van. (6. sz. táblázat.) Igaz ugyan, hogy a robotkezelők munkájának besorolása általában magasabb, mind az ugyanolyan feladatot hagyományos technológiával végzőké, de a besorolási eltérések csak részben adnak magyarázatot a robotkezelők javára mutatkozó keresetkülönbségre.

6. sz. táblázat

#### A robotkezelők keresetének alakulása

Azoknak a vállalatoknak a száma, ahol a robotkezelők átlagkeresete		
alacsonyabb	ugyanolyan	magasabb
mint a hagyományos technológiával dolgozóké		
2	4	5

A vizsgált esetek felénél a robotkezelői munkakört magasabb kategóriába sorolták, mint a hagyományos technológiával történő kézi-gépi munkavégzést. A vállalatok a robotkezelői munkakör minősítésekor rendszerint a szakképzettségi fokozatot sorolták a korábbiánál magasabb kategóriába, a munkakörülmények színvonalát jellemző munkafeltételi fokozatot nem változtatták, illetve néhány esetben csökkentették. A robotkezelői munkakörök feljebbsorolása – legalábbis az esetek egy részénél – számunkra nem tűnik indokoltnak, megítélésünk szerint erre a vállalatokat az készítette, hogy a munkakör feljebbsorolása révén a robotkezelők a korábbiánál magasabb bércsoportba kerüljenek.

A kereseti különbség ilyen irányú alakulása ellen szól egyrészt az, hogy a robotkezelők szakképzettsége az esetek zömében nem magasabb mint a hagyományos technológián dolgozóké, sőt több esetben nem a legjobb szakembereket állítják a robotok mellé. A munkakörülmények alakulása sem növeli a robotkezelők – által-

ban magasabb – jövedelmét, hiszen a felmérés tanúsága szerint is a munkakörülmények jobbakként értékelik a robotosított munkahelyeken.

Vajon mi az oka annak, hogy a kisebb teljesítményt nyújtó, könnyebb munkafeltételek között dolgozó, esetleg a hagyományos szakmai tudás alapján szerényebb képességű dolgozók az esetek többségében többet keresnek korábbi társaiknál? Ennek több esetben is az az oka, hogy a vállalatvezetés – de sokszor a felsővezetés nyomására az üzemi irányítás is – a keresetek növelésével szorgalmazza a robotok minél gyorsabb és hatékonyabb termelésbe állítását. Ennek érdekében az üzemi vezetés felvállalja az üzemen, műhelyen belüli bérfeszültségeket, amelyet az vált ki, hogy a kisebb teljesítményt elérő robotkezelőket a besorolás megállapításával és különféle bérpótlékok emelésével a hagyományos technológián dolgozókéhoz viszonyítva jobb keresethez juttatja. Így próbálja segíteni a robot presztízisének növekedését, valamint azt, hogy az ambíciózus, fiatal dolgozók hajlandók legyenek kitanulni a robotkezelői munkakört.

Az esetek egy részében a magasabb bér a robotkezelő nagyobb szaktudását, megnövekedett felelősségét ismeri el. Az üzemvezetésnek a kezelők keresetének növelésére irányuló erőfeszítései néhány esetben ténylegesen a többlet teljesítmény ösztönzését, a korábbiaknál nagyobb erőfeszítések vállalásának díjazását szolgálták. Volt azonban olyan eset is, amikor a nyugdíj előtt álló kezelők keresetét azért emelték meg, hogy magasabb legyen a majdani nyugdíjuk.

Egyoldalú lenne azonban a kép, ha nemoznánk azokról az esetekről és kiváltó okokról, ahol a hagyományos technológiával dolgozók keresete magasabb a robotkezelőknél, még akkor is, ha ezt a teljesítménykülönbségek önmagukban nem indokolják. Egyes munkahelyeken a robot nem teljes egészében vette át egy-egy technológiai fázis összes munkáját és mellette megmaradt a kézi munkavégzés. Ha itt valamilyen okból nem tudják betölteni a munkahelyeket – s ilyen eset több is akad –, akkor munkaerőpiaci okokból jobban megfizetik a robotkezelőknél a hagyományos technológiával dolgozókat. Ezt még abban az esetben is megteszik, ha emiatt nehezen, illetve nem a megfelelő képességű dolgozókat sikerül megnyerni, átirányítani a robotok kezeléséhez.

### *Összegző következtetések*

Hazánkban jelenleg a gazdasági kényszer hiánya, a beruházások és műszaki fejlesztések pénzügyi forrásainak szűkössége, az ipari struktúra gyengeségei és egyéb okok miatt zömmel egyedi, helyettesítő, vagyis meglévő technológiai folyamatok egyes munkaműveleteit, szakaszait kiváltó robotalkalmazások a jellemzőek. Komplex, a gyártási folyamat egészét, vagy annak valamely jól definiálható technológiai egységét érintő automatizálást elvétve találhatunk. A hagyományos technológiai rendszeren belül kialakított robotmunkahely teljesítményét vizsgálva azt láttuk, hogy nincs érdemi teljesítménynövekedés. E helyett, jó esetben, a teljesítménynek a kiváltott, hagyományos gépi, vagy kézi műveletvégzéssel azonos, számos esetben annál alacsonyabb színvonala regisztrálható.

A robotos munkahelytől várható teljesítmény elmaradásának legfontosabb okait a következőkben látjuk:

1. A magasabb teljesítmény elmaradásának több technikai korlátja is van. Az egyik, hogy robottal való munkavégzés műveleti ideje technikai okokból nagyobb, mint a megfelelő kézi végrehajtásé. Ezzel elsősorban a különféle gépi berendezések kiszolgálását (anyag behelyezést és kivételt) végző robotoknál találkozhatunk. A másik, ugyancsak általános technikai oka a teljesítménynövekedés elmaradásának az, hogy az egyedi robotos munkahely teljesítményét a gyártási rendszer egésze korlátozza. Tehát hiába képes a robotos munkahely a technológiai sor egészénél nagyobb teljesítmény elérésére, e többlet realizálására nincs lehetőség.

Persze az esetek többségében itt sem arról van szó, hogy a magasabb teljesítmény a gyorsabb műveletvégzés következménye, hanem arról, hogy a hagyományos munkavégzéssel azonos, vagy annál lassabb műveletvégzéssel, de a kifáradás, minőség-ingadozás miatti kiesések nélküli, folyamatos üzemelés révén jelentkezik a többletteljesítmény.

Így végülis a jelenlegi, egyedi robotalkalmazásoktól a gyártás technikai színvonalának változatlansága esetén teljesítménynövekedést várni nem szabad, sőt, inkább arra kell felkészülni, hogy a teljesítményszint csökken majd.

2. A robotok üzembeállítása a teljesítménynövelés útjában álló technikai-technológiai problémák mellett a termelés szinte mindenütt meglévő szervezési, ösztönzési és érdekeltségi problémáit is „felnagyítva” hozza a felszínre. A robotos munkahely működése sokkal érzékenyebb például az anyagelőkészítés, az alkatrészellátás mennyiségi és minőségi ingadozásaira, a kooperáció zavaraihoz vagy a vezetői munka gyengeségeiből eredő hiányosságaira, mint a hagyományos munkafázisoké. A robot működésének zavarai és az ezt kiváltó okok különösen akkor válnak komoly munkahelyi konfliktusok forrásaivá, amikor egyúttal erős a kényszer a folyamatos termelés fenntartására. Az általunk vizsgált esetekben az többnyire két okból következik be. Egyfelől a vezetés – elsősorban a felsőszintű vállalati vezetés – számára fontos lehet, hogy a robot folyamatosan működjön. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy ezen érdek mögött számos, egymástól nagyon eltérő motiváció található a presztízs okoktól a tényleges piaci igényeknek való megfelelésig terjedő skálán.

Másfelől ugyancsak kimutatható a munkások, robotkezelők érdekeltsége a folyamatos termelésben. Ez különösen akkor erős – és többnyire ez a helyzet –, ha közvetlenül a teljesítménytől függő bérezést és ösztönzést alkalmaznak az adott munkahelyen.

Függetlenül attól, hogy a munkások vagy a felsővezetés részéről kiinduló nyomás hatása az erősebb, a folyamatos termelést gátló szervezési, anyag- és munkaellátási valamint kooperációs problémák megoldásának terhe elsősorban az üzem vezetőinek a vállát nyomja. Ám ezen a vezetői szinten erősen korlátozottak a probléma-megoldásra rendelkezésre álló eszközök. Az üzemvezetés mozgástere szűk, illetve a problémák jelentős része kívül esik cselekvési és felelősségi körükön.

3. A teljesítménynövelést akadályozó technikai és szervezési-ösztönzési-érdekeltségi problémáknak csak egy része az, amely közvetlenül összefügg a keresetekkel, a bérezéssel. Úgy tűnik ugyanakkor, hogy az üzemi vezetés számára mégis ez a terület a legfontosabb, mivel, ha korlátozott mozgástérben ugyan, de itt rendelkeznek némi



cselekvési autonómiával. a robotos munkahelyek teljesítmény-kereset viszonyait általában az jellemzi, hogy alacsonyabb a teljesítmény, kisebb a munkaintenzitás és változatlan, esetenként alacsonyabb a szakmai követelmény, de komfortosabb munkakörülmények mellett a robotkezelők keresete legalább annyi, vagy több, mint a hagyományos munkahelyeken dolgozóké.

Mindebből mi következik? Mindenekelőtt jól látható az üzemvezetésnek az a törekvése, hogy a bérkonfliktusokat még keletkezésük előtt igyekszik megoldani. Ezért arra törekszik, hogy az új munkakörökben dolgozók keresete lehetőleg ne legyen sem jelentősen magasabb, sem jelentősen alacsonyabb a hasonló, hagyományos munkakörökben dolgozóknál. Ennek megvalósításához azonban csak a normák és a bérbesorolás „alakításá”-nak eszközével rendelkeznek, és nem, vagy csak nagyon szolidan kísérleteznek, a szervezeti, kooperációs és technikai feltételek javításával teljesítménynövelést elérni.

A jelenlegi, funkcionálisan és hierarchikusan is rendkívül tagolt, egymástól merev határokkal elkülönített egységekből álló vállalati szervezetben e kérdések zöme kívül esik az üzemvezetés kompetenciáján, és eredményt az ilyen problémák megoldásában csak aránytalanul nagy erőfeszítéssel lehet elérni. Ennél kétségtelenül könnyebben járható út a normák „fellazítása” és a besorolási követelmények „kozmetikázása”.

4. Természetesen ez a teljesítmény-bér taktika csak olyan közegben fogadható és fogadtatható el, amelyben a vállalat egésze szempontjából sem döntő kérdés a teljesítmények növelése. Ennek ugyan ellentmondani látszik a vizsgálatnak az a megállapítása, miszerint a robotalkalmazások nagyobb részében kifejezett célként fogalmazták meg a teljesítménynövekedést. A tényleges működés körülményeit, a folyamatos termelés feltételeinek megteremtésére tett erőfeszítéseket megvizsgálva azonban arra a következtetésre jutottunk, hogy e célkitűzés mindenekelőtt deklaráció csupán.

Elsősorban anyagi támogatást hivatott szolgálni, semmint a valós szándékokat, törekvéseket tükrözni. A robotvizsglat tapasztalatai alapján megkockáztatható az is, hogy a vállalatok – és azok vezetői – számára sok esetben a korszerű technikai berendezés megszerzése, annak birtoklása, a technikai fejlődésre, az innovációra való készség deklarálása fontosabb, mint e technika eredményes, hatékony alkalmazása. A teljesítmény leértékelődése ilyen körülmények között szükségszerű és mindaddig számíthatunk is erre, ameddig a gazdálkodás társadalmi és közgazdasági feltételei lényegében változatlanok maradnak.

## NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

### A MUNKANÉLKÜLISÉG ALAKULÁSA A NYOLCVANAS ÉVEKBEN AZ EKG-ORSZÁGOKBAN ÉS AZ USA-BAN<sup>1</sup>

A munkanélküliség kezelésével kapcsolatos gondok jobban megérthetők, ha az európai munkaerőpiac fejlődését az USA-val és Japánnal hasonlítjuk össze. A főbb különbségek az alábbiak:

– Az EKG-országokban a munkanélküliségi ráta magasabb, mint az USA-ban és Japánban, és nem várható lényeges csökkenése. Az EKG-ban 1987-ben az átlagos munkanélküliségi ráta 11 százalékos volt, négyszer magasabb, mint Japánban és kétszer akkora, mint az USA-ban.

– A munkanélküliség az USA-ban 1982-ben tetőzött, 1987-re lényegesen csökkent, miközben az EKG-ban ellenkező tendencia érvényesült.

– Az USA-ban 1973 óta számos új munkahelyet teremtettek, miközben Európában csökkent a foglalkoztatottság.

*1. sz. táblázat*

**A legalább 12 hónapig munka nélkül lévők aránya az összes munkanélküli között  
(százalék)**

Ország	1980	1986
USA	4,3	8,7
Japán	16,0	17,2
Kanada	3,3	10,9
Svédország	5,5	8,0
NSZK	17,0	32,0
Egyesült Királyság	19,2	41,1
Franciaország	32,6	47,8
Olaszország	37,1	57,9
Hollandia	25,9	56,3
Belgium	57,9	68,9
Spanyolország	34,5	56,6

*Forrás: Employment Outlook, OECD, Paris, 1987. szeptember*

<sup>1</sup> Lamberto Dini, az Olasz Nemzeti Bank vezérigazgatójának az Európai Közgazdasági Társaság 3. kongresszusán (Bologna, 1988. augusztus 27–28.) elhangzott előadása és a Problèmes Economiques 1988. április 7-i száma alapján.

– Az egy évnél tovább is állás nélkül lévők aránya magasabb Európában, mint az USA-ban és Japánban.

A munkanélküliség növekedésével annak időtartama is változott. Kedvezőtlen jelenség, hogy a tartósan munkanélküliek között magas a fiatalok aránya, de ebben nem állapítható meg „közös” EGK tendencia. A fiatal munkanélküliek – általában 24 év alattiak – aránya 1985-ben Olaszországban 64, Spanyolországban 57, viszont Dániában „csak” 22, az NSZK-ban 30, Franciaországban pedig 34 százalék volt.

A munkaerőpiac alakulásának tendenciáit összehasonlítva megállapítható, hogy az USA-ban és Japánban a munkaerő kereslet- és kínálat egyaránt nőtt, s ekközben Európában lassúbb volt a munkaerőkínálat és kereslet növekedése. A mérsékelt ütemű munkaerő kereslet növekedés nem tudta ellensúlyozni a munkanélküliség nagymértékű emelkedését.

A munkaerőkínálat 1979–86. között átlagosan 1,6 százalékkal nőtt az USA-ban, 1 százalékkal Japánban és csak 0,7 százalékkal az EGK országokban. A kínálat növekedésének legfontosabb tényezője a munkaképes korú népesség növekedése volt az USA-ban és Japánban is. Például az USA-ban az aktív népesség 1970–86 között 40,7, Franciaországban csak 9,3, az NSZK-ban mindössze 4,5 százalékkal nőtt. Az USA-ra jellemző adatot a nők nagyobb arányú foglalkoztatása magyarázza, amely összefügg a szolgáltató szektor bővülésével is. Ugyanebben az időszakban a munkaerőkereslet az USA-ban évente átlagosan 1,5, Japánban 9 százalékkal nőtt, az EGK országokban viszont 3 százalékkal csökkent.

Természetesen az EGK országok között jelentősek a különbségek, nemcsak a mértékeket, de az okokat illetően is. A munkaerőkereslet alacsony színvonalát jelentősen befolyásolta, hogy az új munkahelyek alapítását elhanyagolták, sőt a technikai fejlődés, a termelékenység-növekedés következtében megszűnő munkahelyek pótlásáról sem gondoskodtak. Jól illusztrálja ezt az a tény, hogy 1980–86. között a nettó munkahelyteremtés éves átlagban az USA-ban 1,5 millió volt, ugyanakkor például Franciaországban – 156 ezer, az Egyesült Királyságban – 130 ezer, az NSZK-ban pedig – 89 ezer. A korábbi években ez a mutató az EGK országokban is pozitív volt. A munkaerőkereslet növekedését gyakran fékezte a restriktív pénzügyi politika, a beruházások ösztönzésének gyengülése, a magas kamat, és a második olajválság hatása.

Az USA-ban 1981-től a restriktív monetáris intézkedéseket a szövetségi adók csökkentése és a költségvetési, különösen a honvédelmi kiadások növekedése kísérte. Ez a „vegyes” gazdaságpolitika világszerte hatást gyakorolt a reálkamatokra és 1981–85 között a dollár erős felértékeléséhez vezetett. Az EGK országok fizetési mérlegének deficitjét szigorúbb pénzügyi politikával próbálták ellensúlyozni, sikertelenül. A kereslet csökkenése miatt a munkaerőkereslet is csökkent, s a munkanélküliség az 1979. évi 6 százalékról, 1986-ra már 11 százalékra emelkedett. Ezután számos országban javult a helyzet, így például Belgiumban, Dániában, Angliában és Hollandiában, más- hol azonban a munkanélküliség növekedése tovább folytatódott. A számszerű összefüggések alapján több kérdés nem megválaszolható. Például, hogy miért nem növekedett Japánban a munkanélküliség, noha a munkaerőkínálat gyorsan nőtt? Vagy, miért nem áll vissza az EGK országokban a munkaerőpiac egyensúlya?

Az EGK országokban csökkenő munkaerőkereslet és mérséklődő reálbérek mellett állandósulhat a munkanélküliség. A nemzetközi összehasonlítások azt mutatják, hogy a

reálbérek 1973–87 között az EGK országokban jobban nőttek, mint az USA-ban, vagy Japánban. Az órabérek a feldolgozóiparban 1968–79. között nőttek, 1979 után itt-ott már csökkentek, de mindez nem segítette a munkaerőpiaci egyensúly helyreállítását.

2. sz. táblázat

A reál-órabérek növekedési üteme a feldolgozóiparban  
(Százalék)

Országok	1968–73.	1973–79.	1979–86.
USA	1,2	0,0	–0,5
Japán	9,7	1,6	1,5
NSZK	5,2	2,5	0,9
Franciaország	5,3	3,7	1,2
Egyesült Királyság	3,7	0,9	2,6
Olaszország	9,0	5,2	1,2
Belgium	6,5	3,4	–0,4
Dánia	–	3,0	–0,5
Hollandia	–	2,1	–0,4
Görögország	4,1	6,9	1,6
EGK összesen:	–	2,9	1,3

Forrás: *Historical Statistics 1960–86. OECD, Paris, 1988.*

Vajon milyen okok vezettek a munkanélküliség fennmaradására és miért nem csökkentek a bérek? Magyarázat lehet erre az, hogy a vizsgált időszakban már megfigyelhető volt a hosszabb távú munkanélküliség kialakulása. A hosszabb távú munkanélküliség ugyanis megakadályozza a bérek lenyomását azáltal, hogy munkaerőt von ki a piacról. A béralkulásra a munkanélküliség azért sem gyakorol hatást, mivel a vállalati béralkuban az ott dolgozók akarata érvényesül, a vállalati szakszervezetek inkább a dolgozók jólétével törődnek. A bércsökkenést továbbá „akadályozta”, hogy az EGK országokban a munkaerő-költségek – a bérek és a bérek után fizetendő társadalombiztosítási járulékok, adók, egyéb költségek – jobban nőttek, mint az USA-ban és Japánban. Ennek következtében tárgult a rés a vállalati munkaerő-költségek és az adózott bérek között. Nehéz eldönteni, hogy mekkora a reálbércsökkenés iránti ellenállásban a szakszervezetek szerepe, s az is nyitott kérdés, hogy meddig lehet az adóterheket a vállalatoknál növelni?

A vállalati munkaerőkeresletet a béren kívül olyan költségek is befolyásolják, mint a társadalombiztosítási járulék, a le nem dolgozott munkanapokra járó bér és a képzés költségei. Az EGK egy külön bizottsága által készített 1988-as tanulmánya szerint a feldolgozóiparban ezek a költségek jelentősen nőttek. Például az NSZK-ban 1978–84

között reálértékben 19 százalékkal, ezzel szemben Japánban kevesebb, mint 7 százalékkal. A tanulmány összegzése szerint a nem bérjellegű munkaerőköltségek Európában jóval nagyobb arányt képviselnek a teljes munkaerőköltségeken belül, mint az USA-ban, vagy Japánban. Mindez természetesen hat a foglalkoztatásra is.

A bérek és a foglalkoztatás összefüggésénél meg kell említeni, hogy

- a béralkuk nem tükrözik a regionális munkaerőpiaci helyzetet;

- a béralkuk más ágazatokra is hatnak;

- néhány magas inflációjú országban, ahol átlagos bérindexálást alkalmaztak, a fizetési skála alsó végén lévő szakmunkások és szakképzetlen dolgozók közötti bér-differencia csökkent. Mindez ugrásszerű reálbéremelést eredményezett, amely nem párosult a termelékenység emelkedésével és háttérbe szorította a kreativitást.

Eddig a foglalkoztatást a gazdaság egészében vizsgáltuk. Közismert, hogy az iparban és a szolgáltatásban más-más tendencia tapasztalható, szinte minden országban csökkent az iparban foglalkoztatottak száma. Az USA-ban 1973 óta a legtöbb munkahelyet a szolgáltató szektorban létesítették, s ezt a feldolgozóiparhoz képest bércsökkenés követte. Európában kevesebb új munkahelyet létesítettek a szolgáltatásban és a bérek is kevésbé csökkentek. Az USA-ban 1973–86 között a szolgáltatásban foglalkoztatottak száma 43 százalékkal, az NSZK-ban 14, Belgiumban 17, Dániában 22 százalékkal nőtt. Más oldalról világítja meg ezt a különbséget a szektorális tőke/munkabérhányados, mely az EKG országokban jobban nőtt, mint az USA-ban. Például az NSZK-ban ez az arány 1973. óta majdnem megduplázódott, eközben az USA-ban változatlan maradt.

A munkanélküliség színvonalát befolyásolják a munkaerőpiac szabályozási mechanizmusai is. A magas végkielégítések, a szigorú foglalkoztatási és elbocsátási szabályok, a magas minimális bérek, a munkanélküli segély, a lakáspiac hiányosságai, mind-mind hozzájárulnak a munkaerőforgalom csökkentéséhez. Ebben a vonatkozásban is szignifikáns az eltérés. A két éven belül munkahelyet változtató foglalkoztatottak aránya az USA-ban 39, az EKG-ban 19 százalék. Igen alacsony a mobilitás Olaszországban, Belgiumban és Franciaországban.

Az EKG vállalatait elbátortalanítja a foglalkoztatástól a felesleges munkaerő elbocsátása után fizetendő magas költség. Az EKG külön bizottságának 1986-os vizsgálata azt mutatta, hogy a rövidebb felmondási idő, az egyszerűbb jogi szabályozás pozitív hatást gyakorolna a foglalkoztatásra.

A munkanélküliségben szerepet játszhat a munkanélküli segély nagysága is. Bár a szabadidőnek lehet értéke az ember számára, de ez feltehetően kisebb, mint az elmaradt kereset. Más vélemények szerint nem szabad lebecsülni, hogy sok európai országban az árnyékgazdaság is munkalehetőséget jelent. Ez különösen igaz azokban a körzetekben és ágazatokban, ahol a kisvállalkozások száma magas. Ha számításba vesszük a szabadidő értékét és a segély melletti külön – vagyis adózatlan – kereset lehetőségét, elképzelhető, hogy a munkanélküliek nem járnak rosszabbul, mintha hivatalosan alkalmaznák őket.

A munkanélküli segély összege a különböző országokban nagyon változó. Liberálisabb Hollandiában, Dániában és Írországban – 13 hónappal a munkahely elvesztése után még mindig a korábbi kereset 90-96 százaléka –, és 80 százalék fölötti Olaszországban és Franciaországban. A legalacsonyabb az NSZK-ban és Angliában, 61, il-

letve 54 százalék. Sokkal kíméletlenebb a segélyrendszer az USA-ban, itt a munkanélküliség 26 hete után általában megszűnik a segély.

Az EKG országokban a munkanélküliség komoly gazdaságpolitikai gondokat okoz. A munkaerőkereslet ösztönzése, a kínálat mérséklése megállíthatná a növekedés ütemét. Ám a munkaerőpiaci intézkedések csak hosszú távon érvényesülnek. Idő kell a kormány, a szakszervezet és az alkalmazottak meggyőzéséhez, megegyezéséhez, az intézkedések bevezetéséhez és ezek eredményességének értékeléséhez.

A foglalkoztatásban a pénzügyi kormányzatnak fontos szerep jut. A jövedelmi adók, a munkáltatók munkaerőköltségeinek csökkentése, a beruházások ösztönzése az infláció gerjesztése nélkül növelheti a foglalkoztatást. Figyelemre méltó lehet az állami beruházások szerepe is. Például Japánban 1987-ben az állami beruházások az ország fizetési mérlegére alig gyakoroltak hatást, ugyanakkor fontos szerepet játszottak az üzleti élet megbízhatóságának helyreállításában és a yen felértékelésében.

Az EKG országokban 1992-re a munkanélküliség jelentős csökkentését prognosztizálták. Ennek megvalósításához tervbe vették a foglalkoztatási és elbocsátási szabályok enyhítését, a részmunkaidős foglalkoztatás bővítését, a munkanélküli segélyrendszer reformját, a földrajzi mobilitás lakáspiaci feltételeinek felülvizsgálatát és az átképzési programok gyarapítását. Mindezt csak a pénzügypolitikának a gazdasági folyamatokhoz való illesztése, a gazdaság megfontolt pénzügyi ösztönzése teheti lehetővé.

Ványai Judit

### **Az állam szerepe a dél-koreai gazdaság fejlődésében<sup>1</sup>**

Az úgynevezett újonnan iparosodott országok sikerei a világon mindenhol – de kiváltképp a többi fejlődő országban és a versenypozícióikat veszélyeztetve érző fejlett országokban – felkeltették a tervezők és a gazdaságpolitikusok figyelmét. Rövid idő alatt könyvek és tanulmányok tucatjai jelentek meg, amelyek megkísérelték felvázolni az eredmények elérésének módjait. Tony Michell tanulmányának középponti kérdése: milyen befolyást gyakorolt a kormány gazdaságpolitikája a gazdaságra. E megközelítésmód relevanciája aligha szorul külön magyarázatra, amikor a világgazdasági fejlődés, az iparpolitikai gyakorlat főbb trendjeit csak nagyvonalúan követő olvasók számára is szinte közhelyszámba megy az a megállapítás, hogy a kormányzatnak – Japánhoz hasonlóan – kulcsszerepe volt Dél-Korea látványos gazdasági növekedésében, exportdinamikájában. Világos nemzetgazdasági prioritások kijelölésével, a gazdaságfejlesztés egyértelmű preferálásával, a központi tervezés magánszektorra is orientáló felhasználásával, a pénzügyi rendszer erős kézbe tartásával a kormány vitathatatlanul kedvező hatást gyakorolt a gazdaságra. Ugyanakkor a tanulmányból kitűnnek az alkalmazott fejlesztéspolitika árnyoldalai is. Példa erre a nehézipari és vegyipari fejlesztések erőltetésének következtében a hetvenes években végbement ipar-

<sup>1</sup> Tony Michell: From a developing to a newly industrialised country: The Republic of Korea, 1961–82. International Labour Office, Geneva, 1988. 180 oldal.

szerkezeti torzulás. A szerző árnyalt történeti képet ad a gazdaságpolitika – kudarcokra gyorsan és pragmatikusan reagáló – módosulásairól, illetve egyúttal a receptkezesőket: a bemutatott megoldások szigorúan időhöz és helyzethez – és sok esetben további, erősen speciális dél-koreai feltételekhez – kötődtek. A hazai iparpolitika számára valószínűleg nem minden tanulság nélküli az, ahogy a hetvenes-nyolcvanas évek fordulóján bekövetkezett gazdasági megtorpanás hatására – a GDP 1980-ban 3 százalékkal csökkent – Dél-Koreában radikálisan szakítottak a mindaddig sikeres „koreai modellel” (és a hozzákapcsolódó gazdaságfejlesztési filozófiával), s fokozatosan megteremtették egy a korábbinál lényegesen liberálisabb gazdasági környezet alapfeltételeit. A kormány képes volt lemondani arról, hogy továbbra is részleteiben irányítsa az egyes szektorok növekedését, s teret engedett az inkább kereslet-vezérelt megközelítésmódoknak. Képes volt felismerni, hogy a jövőbeni piaci feltételek alakításának, előrejelzésének kétségtelen lehetőségei és előnyei nem ellensúlyozzák többé a – különösképpen az árfolyammeghatározás, az ágazati prioritások és a célszerű fejlesztési dinamika kijelölése terén – elkövethető komoly hibák esetenkénti súlyos következményeit.

Tony Michell tanulmányának első fejezetében megkísérli, hogy számba vegye azokat a – történelmi fejlődésből, a konfucianizmus szerepéből, a helyi intézmények struktúrájából, az oktatási rendszer kiemelt fejlesztéséből, az oktatással-képzéssel kapcsolatos attitűdökből stb. fakadó – sajátosságokat, amelyek alapvetően megkülönböztetik a dél-koreai fejlődést más fejlődő országok pályájától. A második fejezet az ország gazdasági fejlődésének makroökonómiai jellemzőit és azokat az eseményeket, tényezőket foglalja össze, amelyek végül is a nekilendülést és a tartós gazdasági növekedést eredményezték. Az exporttól vezérelt gazdasági növekedés jelentős szerepet játszott, sőt a dél-koreai gazdaság fejlődésének bizonyos pontjain mindez életbevágóan fontosnak bizonyult. Ehhez kapcsolódik az a megállapítás is, hogy a kormányzat szerepe – amely inkább a gazdaság dinamikájának meghatározására, mint a piaci erők játéktérének kialakítására irányult – hasonlóképpen jelentős volt. A harmadik fejezet tárgya a kormányzat gazdaságot befolyásoló intézményrendszere, a gazdaságpolitika megvalósításának mechanizmusai, valamint magának a gazdaságpolitikának a változásai. A negyedik fejezet az állami, a magán és a külföldi tulajdonú vállalatok magatartását, gazdasági szerepét vizsgálja. Az ötödik fejezet a munkahelyteremtés folyamatait elemzi szektorális vetületekben, s emellett kitér a dél-koreai munkaerőpiac sajátosságaira is. A hatodik fejezetben az elektronikai ipar és a textilipar fejlődésének vizsgálatával – mintegy illusztrálva a korábbi fejezetekben elmondottakat – éles megvilágításba kerül a kormányzat mindent átfogó iparfejlesztési szerepvállalása és az a mód, ahogy a rendkívül gyors fejlődés minimális külföldi segítséggel, a külföldi eredetű tőkebeáramlás erőteljes ellenőrzése mellett megvalósult. A hetedik, záró fejezet a nyolcvanas években végbement gazdaságfejlesztési folyamatok, és gazdaságpolitikai irányváltások tömör összefoglalását adja. Terjedelmi korlátok miatt a továbbiakban csak azokat a megállapításokat kísérem meg kiemelni, amelyek egyrészt rávilágítanak az alkalmazott iparpolitikai irányzatok sajátos feltételek általi meghatározottságára, jelezve természetesen a világpiaci integrálódásból szükségszerűen adódó alkalmazkodási (uniformizálódási) kényszereket – vagyis a gazdasági szabályo-

zás terén megmutatkozó versenyhelyzetet —, másrészt keresve az „áthallásokat”, az esetleg haszonnal tovább gondolható megoldásokat.

Dél-Korea a hatvanas évek elején kapcsolódott be nagyobb mértékben a világgazdaságba, amikor a japán vállalatok — a hazai munkaerő kapacitások kimerítése után — a munkaigényes feldolgozóipari tevékenységek más országokba való telepítésének lehetőségeit keresték. A japán kapcsolat erősödését nagymértékben elősegítette a különféle közvetlen és közvetett kereskedelmi akadályok eltávolítása, a japán közvetlen tőkeberuházások megkönnyítése. Hasonlóképpen előnyösnek bizonyult az Egyesült Államokhoz fűződő különleges viszony, amely kedvező feltételeket teremtett az amerikai piacokon a dél-koreai termékek exportőrei számára. A világgazdasági körülmények 1973 után gyökeresen megváltoztak, ekkorra azonban már megerősödött a dél-koreai gazdaság. Míg korábban a külföldi vásárlók kereslete határozta meg a kivitelt, az olajválságot követően a hazai exportőrök vették át az irányítást. Dél-Korea gazdaságának dinamikáját — a kedvezőtlen világgazdasági konjunktúra ellenére — képes volt piacainak diverzifikálásával fenntartani: olyan térségekbe hatolt be áruival, ahol korábban nem volt jelen. A hetvenes évek második felében tömegesen jelentek meg a dél-koreai termékek a nyugat-európai és a közel-keleti országokban, majd a nyolcvanas évek elején a dél-koreai exportőrök figyelme Latin-Amerika és Afrika felé fordult. Az exportbővülés egyharmada 1982-ben már e két utóbbi térségre jutott.

A dél-koreai fejlődést vizsgáló kutatók véleménye megegyezik a tekintetben, hogy a gazdaság dinamizmusának lényeges összetevője a társadalmi-kulturális környezet: a konfucianus kultúra hagyománya, a képzés iránti igény, a nemzeti homogenitás és a kormányzati tisztviselők viszonylag magas presztízse. További fontos tényező a nemzeti önértékelés. A koreaiak büszkéek ötezer-éves kultúrájukra, arra, hogy a japán civilizáció is koreai hagyományokból ered, s éppen ezért számukra elfogadhatatlan, hogy ne legyenek képesek ugyanolyan teljesítményekre, mint a japánok.

Nem elhanyagolható pozitív tényező az a — részben a hagyományokban gyökerező, részben a katonai fenyegetettség propagandája által is erősített — munkaetika, amely elfogadja a vezetőnek — így a munkáltatónak — való alávetettséget, és általában minimalizálja a munkavállalás körülményeivel kapcsolatos konfliktusokat.

Jónéhány megfigyelő jutott arra a következtetésre a katonai diktatúrák sorozatát, a gazdasági sikerek összefüggéseit vizsgálva, hogy Dél-Koreában igen erős egyetértés tapintható ki a fejlődés elsőbbsége tekintetében — még az egyébként óhajtott demokrácia rovására is. A népesség kész hosszabb távon is áldozatokat hozni az ország érdekében, annak mintájára, ahogy az egyes szülők hajlandók szinte elviselhetetlen adósságokat magukra vállalni gyermekeik jobb iskoláztatása és életkilátásaik javítása érdekében. Figyelemre méltó megnyilvánulása ennek a puritán szellemnek például Pak-Csong-hi törekvése a fogyasztás fényűző formáinak, a vagyonságítástól való visszasszorítására — például a luxusautók és a költséges esküvők betiltásával.

A nyolcvanas évek kezdetétől a kormány fokozatosan csökkentette közvetlen részvételét a gazdaságban. A hatvanas évektől a hetvenes évek közepéig általában kedvező hatásúnak ítélik az erőteljes állami részvételt. Ennek kialakulásában nem elhanyagolható szerepe volt a köztársaságpuccsokkal hatalomra jutott, s katonás mentalitást megőrző, stratégiában gondolkozó vezetőinek. Az állam ezt követő „kivonulását” azonban — pontosabban az állami befolyásolás közvetettebbé, kifinomultabbá



válását – kellőképpen indokolja, hogy a gazdaság egyre bonyolultabbá vált. Az állami bürokratikus apparátus létszáma a gazdaság teljesítőképességének megtöbszöröződése ellenére változatlan maradt az utóbbi húsz évben, miközben a Kereskedelmi és Ipari Minisztérium (angol rövidítése: MCI) és a különböző kvázi-kormányzati szervek befolyása is jelentősen megnőtt. (A tanulmány szerzője szerint a koreai MCI azonban soha nem tett szert a japán MITI-éhez hasonlítható hatalomra.) A kormány és az üzleti élet közötti kapcsolatok közvetítői azok az – ágazati, tevékenységi alapon létrehozott – kvázi-kormányzati szervezetek, szövetségek, amelyeken az érintett vállalatok részvétele, tagsága kötelező. Ilyen például a Koreai Kereskedelemfejlesztési Társaság (KOTRA), amelynek tevékenységi köre a szokásos kirendeltségi funkciókon, a piackutatási tevékenységeken kívül kiterjed például a gyártmányfejlesztésre vonatkozó tanácsadásra, a különféle kereskedelempolitikai akadályok naprakész figyelésére, sőt ezek előrejelzésére. Tipikus példa a Koreai Szerszámgépipar Fejlesztésének Társasága (KOSAMI) is, amelyet 1961-ben hoztak létre, s amelynek 1967–68-ban jelentős szerep jutott a gépipari importhelyettesítő fejlesztések állami támogatásainak szétosztásában. Később, 1981–82-ben az MCI a KOSAMI-nak – miután létszámának és költségvetésének felülvizsgálatára szorította – különböző további funkciókat adott át, köztük az iparpolitika tervezésének feladatát. A KOSAMI napjainkban hatékonyan elősegíti az export bővítését a termékinformációk közvetítésével, a tenderkiírások terjesztésével, valamint az exportkapacitások fejlesztésére vonatkozó helyzetértékelésekkel, javaslatokkal.

Az állam iparfejlesztési súlyát – egyebek mellett – meghatározza az is, hogy 1980-ban a hitelszféra pénzeszközeinek 82 százaléka felett közvetlenül a kormány rendelkezett, s a fennmaradó 18 százaléknak is csak arra a részére nem volt közvetlen kormányzati befolyás, amely a külföldi bankokhoz tartozott. A pénzügyi rendszer szigorú ellenőrzése kétségkívül megkönnyítette a rendkívül dinamikus iparfejlesztést.

A nyolcvanas évek első felében a dél-koreai kormány – a nemzetközi iparpolitikai tendenciákkal összhangban – változtatott gazdaságbefolyásolási tevékenységének módszerein. A kormány lemondott a kvantitatív növekedési célok megfogalmazásáról, a korábbi erőteljes közvetlen beruházási tevékenységről, s a terv megvalósulását elsősorban a gazdasági intézmények és a gazdaságpolitikák strukturális reformjával kívánja elérni. Így többek között az import liberalizálásával, az önálló banki tevékenység kereteinek biztosításával, a versenypiaci mechanizmusok bevezetésével, a külföldi tőke fokozottabb beáramlásának engedélyezésével, stb. Egyébként az ország jól fel-fogott kereskedelempolitikai érdeke is a fokozottabb külgazdasági nyitásra, a hazai piac külföldi versenytársak előtti megnyitására szorítja a kormányt.

A kormányzat elgondolásainak érvényesítését hatékonyra teszi az, hogy a vállalkozói szférában tevékenykedők motivációinak köre döbbenetesen hasonlít a kormányzati gazdaságpolitika-készítőkéhez. A közösségért érzett felelősség, a Koreai Népi Demokratikus Köztársasággal szembeni pozíciók erősítése, valamint a japánok utolérése mind-mind olyan célok, amelyeket magasabbra értékelték a megkérdezettek, mint a családért érzett felelősséget, vagy mint a vagyon, a hírnév, a hatalom vagy az kiválóság utáni vágyat. Az értékeknek ez a közössége jól magyarázza a kormányzati és az üzleti szféra közötti együttműködés viszonylagos konfliktusnélküliségét.

Az állami tulajdonban levő vállalatok szerepe sok esetben túlnőtt a gazdasági nö-

vekedés élénkítésének, a struktúraalakítást befolyásoló eszköznek a szerepén. Az állami szektor aránya a GDP-n belül 1980-ban mindössze 9,6 százalék volt. Az állami szektor jelentőségét fokozzák többek között a kiterjedt vertikális kapcsolódások, amelyek következtében az állami vállalatok képesek meghatározni a gazdasági növekedés ütemét.

Dél-Koreában 1975-ben, amikor az állami vállalatok magánkézbe adásának folyamata elkezdődött, az állami szektort 20 nagyvállalat alkotta – ezek közül 12 az ország 16 legnagyobb vállalata közé tartozott. Azonban a privatizálás nem egyirányú utca Dél-Koreában: az eladásokkal párhuzamosan az állam vállalatokat vásárol fel és újakat alapít! A dél-koreai gazdaság fejlődését figyelemmel követő szakértők szerint az állami és a magánvállalatok között nem mutatható ki tendenciózus hatékonysági különbség. Sőt az állami vállalatok magasabb hatékonyságát valószínűsíti az a tény, hogy az állami vállalat gondosabban gazdálkodik költségeivel. A profit és veszteséggforrások felderítésére kifinomultabb számviteli rendszert alkalmaznak, mint a magánvállalatok, mivel a köztisztviselők évente aprólékosan átvizsgálják a vállalat gazdálkodását, keresve a közpénzek megtakarításának további lehetőségeit.

Michell a textil és a ruházati-, valamint az elektronikai iparról közül iparági esettanulmányokat, elemezve a dél-koreai feldolgozóipar alkalmazkodásának jellemzőit egy hagyományos és egy műszakilag progresszív ágazatban. A két szektor közül kétségtelenül a textilipar a jelentősebb: 1978-ban a feldolgozóipari foglalkoztatottak 31,3 százaléka dolgozott a textil és ruházati iparban, s csupán 7,7 százaléka az elektronikai iparban. Az export-vezérelt gazdasági növekedés időszakában a textilipar volt a legjelentősebb szektor az országban. A kormányzat szerepe a textilipar fejlődésében a hatvanas évek közepén erősödött meg, ekkor vált szükségessé a vegyiszálgártás megteremtése, ami nem nélkülözhetette a kormány hathatós pénzügyi közreműködését. A hetvenes évek második felében vált időszerűvé a textilipari gépek nagyobb arányú cseréje, amelyet vitatható sikerrel a kormány hazai gyártású gépekkel oldott meg. Emellett szükség volt a terméktervezési kapacitások és a festési eljárások fejlesztésére, valamint a marketingtevékenység erősítésére is. Ebben az időszakban a textilipar kibocsátásának arányában részesedett az új beruházásokból. A textilipari export 1981-ben az összes feldolgozóipari export 33 százalékát tette ki. A kormánykörök előzetesen a 25 százalékot is komoly sikernek tekintették volna. A textilipari termékek világpiacán az egyre élesebb verseny valószínűleg megtépázza majd ezt a jelentős arányt, éppen ezért a dél-koreaiak – a nyugat-európai textilipari stratégia mintájára – növelni akarják a magasabb hozzáadott érték-tartalmú termékek arányát, főleg a festési és a kikészítési fázisok, valamint a terméktervezés erősítésével. A dél-koreai textilipar- és iparszerkezet – alighanem napjainkban lép abba a fejlődési fázisba, amikor a textilipari hozzáadott érték aránya fokozatosan csökkenni kezd, hogy aztán egy új, lényegesen alacsonyabb szinten állapodjék meg. Japánban közel negyedszázados csökkenés után ez az arány jelenleg 9 százalék.

A dél-koreai elektronikai ipar látványos fejlődésének előzményei 1965-ig nyúlnak vissza, amikor is a kormány az elektronikai ipart stratégiai export ágazatnak minősítette, s kialakították azokat a támogatási, iparvédelmi eszközöket, amelyek megkönnyítették az indulást. Részletes nyolcéves elektronikai fejlesztési tervet dolgoztak ki és külön kormányhivatalt (FIC) állítottak fel az elektronikai ipar fejlesztésének

koordinálására. E hivatal képviselőket létesített az USA-ban, Nyugat-Európa több országában és Japánban azzal a céllal, hogy külföldi beruházókat csalogasson a fejlődő dél-koreai elektronikai iparba. Ennek érdekében részletes megvalósítási tanulmányokat készítettek a Dél-Koreában való működés üzleti, piaci feltételeiről, segítettek eligazodni a külföldi beruházóknak a gazdasági szabályok nehezen áttekinthető dzsungelében. A hazai elektronikai ipar minőségi színvonalának emelése érdekében együttműködési megállapodásokat kötöttek az iparág legrangosabb minőségellenőrzési és szabványosítási cégeivel. A hetvenes évek második felében kezdődő negyedik öt éves tervben az elektronikai ipart – az általános gépgyártás után – a második legfontosabb, fejlesztendő iparágnak tekintették Dél-Koreában. 56 termékcsoportra vonatkozóan dolgoztak ki – a termékek életciklusa és a komparatív előnyök mérlegelése alapján – ambíciózus exportterveket. Az elektronikai ipar fejlesztésével kapcsolatos célkitűzéseket nyolc pontban foglalta össze az említett tervdokumentum, s ezek többsége nem érdektelen Magyarország számára sem: az exportpiacok diverzifikálása; a versenyképességnek a legjobb minőségű termékekhez való igazítása; a termékek gyártási költségeinek csökkentése; aktív bekapcsolódás a nemzetközi specializációs folyamatokba – külföldi tőke és szakértelem bevonásával; hazai részalkatrészek fokozottabb felhasználása, stb. A kormányzat azt a célt tűzte ki az elektronikai ipar elé, hogy az összeszerelő típusú termeléstől fokozatosan mozduljon el az alapkatrészek és részegységek gyártása felé. Mindezeknek a céloknak a megvalósítását reálissá tették a Dél-Koreában működő hatalmas tőkeerejű hazai óriásvállalatok (Samsung-csoport, Lucky-csoport), amelyek képesek voltak a szükséges technológiákat kifejleszteni. Például a Samsung képességeit jól jelzi, hogy a világon harmadikként tudta 1983-ban továbbfejleszteni a 64 K-kapacitású chipet.

Kérdés, milyen tanulságok adódnak számunkra Dél-Korea tapasztalataiból? Michell véleménye szerint a dél-koreai gazdaság fejlődésének két vonatkozása érdemel különös figyelmet: először, az alacsony növekedési ütemről a magasra történő átmenet, másodsor a magas gazdasági dinamika fenntartásának mikéntje. A nyolcvanas években egy harmadik vetület is izgalmassá válik: ez a liberalizálódás folyamata, a hatvanas-hetvenes évek dél-koreai modelljétől való eltávolodás.

A szerző szerint a dél-koreai kiemelkedő növekedési ütem mögött nemcsak egy fajta rendkívül versengő nacionalizmus rejlik. A sokáig igen erőteljes infláció létkérdéssé tette a kiugró teljesítmények hajszolását. Erre a motivációs rétegre rakódtak rá az ambíciózus kormányzati tervek, és a célirányos kormányzati tevékenység.

A magas dinamika állandósulásában nem elhanyagolható a kormányzati hitelpolitika szerepe – vagyis negatív reálkamatok mellett nyújtottak beruházási hiteleket a fejlesztendő iparágaknak –, amely voltaképpen azonos eljárás a Japánban egy korábbi időszakban gyakorolt gazdaságpolitikai fogással. Hasonlóképpen fontos szerep jutott 1979–1986. között a leértékelő árfolyampolitikának, amely jelentős támogatáshoz juttatta az exportőröket. A folyamatos leértékelés mellett sikerült az infláció ütemét is radikálisan lezorítani. Az 1973–1981. közötti évi átlagos 17,8 százalékos fogyasztói árszínvonal-emelkedés 1982–1985. között évi 3,8 százalékra csökkent. Ennek azonban egyrészt a munkaalkalmak és a bérek igen lassú emelkedése, másrészt a külföldi adósságállomány gyors növekedése volt az ára. E tendencia 1986-ban tört meg: a növekedési ütem elérte a 12 százalékot, a folyó fizetési mérleg aktívu-

ma a 4,5 milliárd dollárt, egyetlen évben félmillióval (!) nőtt a munkahelyek száma, s az inflációs ráta mindössze 2 százalék volt. Mindezt elsősorban külső tényezők magyarázzák: a fontosabb valuták egymáshoz való arányainak stabilizálódása, az olajárak és a hitelkamatlábak esése.

Végül érdemes kiemelni azt, hogy Dél-Koreában a napjainkban zajló modellváltás ellenére is rendkívül kiterjedt maradt a kormányzati beavatkozás. Ám a szabályok és szabályozók alkalmazása során a jólképzett tisztviselői kar nagy önállósággal rendelkezik a szabályoknak a nemzetgazdasági érdekekkel összhangban álló értelmezése érdekében. A sikermutatók kétségbevonhatatlanul bizonyítják az állam pozitív szerepét.

Csermenszky László

### Struktúrajelentés a nyugat-német gazdaság fejlődéséről 1984–87. között<sup>1</sup>

#### *A struktúrajelentések koncepciója*

Az NSZK gazdasági vezetése a hetvenes évek végén felismerte, hogy a gazdaságpolitika megalapozásához a rövid távú konjunktúrális előrejelzések mellett szükség van a struktúrális változások diagnózisára, a hosszabb távú kilátások elemzéseire. A Szövetségi Gazdasági Minisztérium megbízásából öt nagy nyugat-német gazdaságkutató intézet<sup>2</sup> eddig három alkalommal 1978–80, 1981–83 és 1984–87. közötti periódusokra készített átfogó struktúrajelentéseket. A struktúrajelentések a nyugat-német gazdaság struktúrális változásainak okait, fejlődési tendenciáit tárják fel. Az 1984–87. közötti időszakot vizsgáló jelentések a korábbinál gazdagabb képet nyújtanak a gazdaság helyzetéről. Az összefoglaló struktúranulmányok mellett részletes elemzések készültek az alábbi aktuális struktúrapolitikai kérdésekről (zárójelben az elemzést készítő intézet neve):

- az ipar struktúrapolitikai koncepciója nemzetközi összehasonlításban, a gazdaság struktúrájára és a külkereskedelemre gyakorolt hatások; néhány gazdasági ág támogatásának problémája (DIW, HWWA),
- a kutatási tevékenység hatékonysága, a kutatás ösztönzése és gazdaság innovációs képessége nemzetközi összehasonlításban (IfW),
- az elterjedőben levő új termelési és foglalkoztatási formák – például a rugalmas munkaidő, a magánháztartások termelő tevékenysége, az árnyékgazdaság – hatása a termelékenységre és a struktúrális átalakulásra (Ifo, RWI),

<sup>1</sup> Az ismertetés a „Stellungnahme der Bundesregierung zu den Berichten der fünf an der Strukturberichterstattung beteiligten Wirtschaftsforschungsinstitute (Struktur-Berichte 1987), Drucksache 11/3017 c. kormányállásfoglalás alapján készült.

<sup>2</sup> Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin; HWWA Institut für Wirtschaftsforschung, hamburg; Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München; Institut für Weltwirtschaft (IfW), Kiel; Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (RWI), Essen.

– az állami piacsabályozás hatása a szektoriális struktúrára és a termelési tényezők allokációjára; a dereguláció lehetőségei és hatása néhány gazdasági ágban (RWI),

– a szekunder és a terciér szektor közötti struktúráis elmozdulások, különös tekintettel a finanszírozás és vállalati kooperáció új formáira (leasing, factoring, holding-társaság alapítása) (DIW, Ifo),

– a struktúráis átalakulás és a környezetvédelem kapcsolata, a környezetvédelmi intézkedések hatása a termelékenység alakulására és néhány ágazat növekedésére (HWWA, RWI),

– az Európai Gazdasági Közösség politikájának hatása az NSZK gazdasági növekedésére és a struktúráis átalakulásra (IfW),

– a beruházások, a foglalkoztatás és a termelékenység; a beruházási tevékenység fellendülésének munkahelyteremtő hatása (DIW, Ifo, IfW),

– a demográfiai fejlődés hatása a gazdasági növekedésre, a struktúráis átalakulásra és az állami szektor kínálatára (HWWA, RWI).

A gazdaság struktúráis átalakulásának folyamatát, lehetőségeit és akadályait elemző, tudományosan megalapozott vizsgálatok iránti igénynövekedés arra készítette a Szövetségi Gazdasági Minisztériumot, hogy 1988-tól megváltoztassa az öt gazdaságkutató intézet által készített struktúrajelenségek eddigi rendszerét. Ezentúl évente mindig máshol készül majd egy-egy átfogó struktúrajelentés, vagyis egy-egy intézetnek öt évente egy alkalommal kell összefoglaló elemzést adnia a nyugat-német gazdaság struktúráis fejlődéséről.<sup>3</sup>

Emellett a beszámolási időszak félidejében – minden intézet tanulmányt készít a struktúráis átalakulás, a struktúrapolitika – profiljukba tartozó – speciális kérdéseiről. A Szövetségi Gazdasági Minisztérium megbízása a következő aktuális struktúrapolitikai vizsgálatokra szól:

– az ipartelemek és a velük szemben támasztott minőségi követelmények változása a struktúráis átalakulás folytán (RWI, határidő 1988. vége);

– a struktúráis változások nemzetközi irányzatai (HWWA, határidő 1989. közepe);

– a makroszintű kereslet hatása a termelési és foglalkoztatási struktúrára – a Szövetségi Statisztikai Hivatal input-output tábláinak felhasználásával végzett elemzés (DIW, határidő 1990. közepe);

– a korábban iparosodott térségek struktúráis alkalmazkodása nemzetközi összehasonlításban (Gewos-Institut für Stadt –, Regional- und Wohnforschung GmbH, Hamburg, RWI);

– a nők foglalkoztatása és a struktúráis átalakulás kérdései néhány országgal való nemzetközi összehasonlítás alapján (Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik e. V., Köln).

Az alábbiakban az 1984–87. közötti időszakra vonatkozó struktúrajelentésekről készített kormányállásfoglalás főbb megállapításait foglaljuk össze. Ezek a struktúráis változások fő tendenciáira, illetve a nemzetközi versenyképesség kérdéseire vonatkoznak.

<sup>3</sup> 1989 közepére a kieli IfW, 1990 közepére a müncheni Ifo, 1991 tavaszára a hamburgi HWWA, és 1992 tavaszára a berlini DIW készíti el az átfogó struktúrajelentést.

Az utóbbi tíz évben tovább folytatódott a nyugat-német gazdaság szerkezetének átalakulása, de hosszabb távon a strukturális változások ütemének lassulásával kell számolni – a DIW, a HWWA és az RWI előrejelzései szerint egyaránt. A sikeres strukturális alkalmazkodás erőfeszítéseket igényel mind a szövetségi, a tartományi és a községi szintű politika alakítói, mind pedig a vállalkozók, a munkavállalók és azok szövetségei részéről. A gazdaságkutató intézetek támogatják a Szövetségi Kormány strukturális reformokat előírányzó középtávú elképzeléseit, amelyek a verseny, a rugalmasság erősítését szolgálják. A kormány gazdaságpolitikájának súlyponti kérdései – változtatlanul – a dereguláció gyorsítása, a privatizálás folytatása és a világkereskedelem liberalizálásának előmozdítása.

A szolgáltatási szektor súlyának növekedését, amely a hatvanas évektől tart, az IfW az ipari társadalomból a szolgáltatói társadalomba való átmenetként, dezindustrializációként fog fel. A DIW és az Ifo alapos elemzései viszont szoros kölcsönhatást mutatnak ki a szolgáltatói és a termelői szféra fejlődése között. Leszögezik, hogy a modern szolgáltatások a hatékony ipari termelés nélkülözhetetlen alapját képezik. Különösen szembetűnő jelenség a vállalati tevékenységhez kapcsolódó szolgáltatások dinamikus fejlődése. Ez abból látszik, hogy az árutermelő szektoron belüli, szolgáltatási tevékenységgel foglalkozók relatív és abszolút száma is növekszik.

A gazdaság strukturális változásainak ágazati vizsgálata, – amely a hetvenes és a nyolcvanas éveket hasonlít össze – folyamatos fejlődést mutat. A HWWA és az IfW adatai szerint az alábbi ágazatok és tevékenységek tudták megerősíteni gazdasági pozíciójukat a nyolcvanas években (a hozzáadott értékből való részesedéssel mérve): a szolgáltatások, az oktatás és a tudomány, a hitelintézetek, a biztosítás, a lakásbérlet, valamint az iparban a műanyaggyártás, az irodagép- és számítástechnikai adatfeldolgozó berendezés-gyártás, a légi-közlekedési eszközök gyártása és a papíripar. A nyolcvanas évek strukturális változásainak „nyertesei” közé tartozik még a vegyipar, a közlekedési eszközgyártás és az elektrotechnikai ipar. Visszaesett ugyanakkor a felfeldolgozó ipar, a bőripar, az építőipar, a vaskohászat és a kőolajfeldolgozó ipar termelése.

A vállalati szintű strukturális alkalmazkodás hátterében sokféle ok állhat, és ennek megfelelően nagyon különbözőek az alkalmazkodási stratégiák is. A makroszintű strukturális elmozdulások pedig nem nyújtanak elegendő támpontot annak megítéléséhez, hogy az egyes ágazatokon belül sikeresnek, vagy sikertelennek lehet-e minősíteni az alkalmazkodási folyamatot. Az intézetek véleménye megegyezik abban, hogy az ágazaton belüli strukturális változásokat is be kell vonni a vizsgálatba. Az IfW kutatásai szerint sok ágazatban olyan változások mennek végbe, amelyek eredményeként az eddig tipikusnak vélt ágazati jellemzők egyre inkább veszítenek érvényességükből: a hanyatló ágazatok vállalatai a hagyományos piacokon elszenvedett veszteségeket az alaptevékenységtől idegen tevékenységgel igyekeznek ellensúlyozni (például a kőolajfeldolgozó iparban, a vaskohászatban, a finommechanikai és optikai iparban).

A DIW és az IfW strukturális átalakulás regionális vizsgálata alapján rámutat arra, hogy a tartományokon belül a térsége illetve a munkaerő-piacok tekintetében nagyok a fejlődési különbségek. Ez csak részben magyarázható az eltérő ágazati struk-

túrával. A tartományok gazdasági növekedése és foglalkoztatási helyzete közötti különbségek hosszú idő óta fennállnak. Az IfW vizsgálata rámutat arra is, hogy a hatvanas évekhez képest a hetvenes és a nyolcvanas években ezek a különbségek mérséklődtek. A Szövetségi Kormány ezzel kapcsolatban kiemeli annak a jelentőségét, hogy felgyorsult a déli régiók felzárkózása a már korábban iparosodott, magas egy főre jutó hozzáadott értékkel jellemezhető térségekhez. A strukturális gondokkal küzdő területek legfőbb problémáját abban látja, hogy ezekben a térségekben olyan hagyományos, magas bérszínvonalú ágazatok határozzák meg a bérszínvonalat, amelyek – az Ifo és a HWWA szerint – a leginkább szubvencionált ágazatok közé tartoznak.

### *Foglalkoztatás, termelékenység, technikai haladás*

A foglalkoztatottak száma 1973 és 1986 között az NSZK-ban összesen 1,15 millióval csökkent. A termelő szférán belül az építőiparban, a mezőgazdaságban, a textil- és ruházati iparban volt a legerőteljesebb a létszámcsökkenés. A hagyományos ágazatok – az élelmiszeripar, a vaskohászat, a fafeldolgozó ipar, a kőtermelés, és a bőr- ipar – mellett a gépiparban és az elektrotechnikai iparban foglalkoztatottak száma esett vissza. A hatvanas évek két nagy válságágazatában – a mezőgazdaságban és a szénbányászatban – a foglalkoztatottak számának csökkenése ugyanebben az időszakban csak lassú ütemben folytatódott. Ez a jelenség – az Ifo véleménye szerint – nem jelenti azt, hogy a gazdasági ágak helyzete alapvetően javult volna. Mindez elsősorban a magas állami támogatásnak és a többi ágazat erősen lecsökkent munkaerő-felszívóképességének tudható be. A strukturális alkalmazkodási folyamat lelassulása viszont az összgazdasági szintű költségek emelkedéséhez és a felhasználó ágazatokat – és a fogyasztókat – terhelő magas árszínvonal kialakulásához vezetett, ami versenyképességüket és közvetett módon munkahelyteremtő képességüket is károsan befolyásolta.

A struktúrajelentések kimutatják a gazdasági növekedés és a termelékenység növekedése közötti összefüggést (DIW, HWWA). Néhány intézet vizsgálata azonban nem támasztja alá azt a korábbi álláspontot, hogy a foglalkoztatásban elért eredmények elsősorban a magas termelékenységű ágazatokban jelentkeznek. A struktúrajelentések sem összgazdasági, sem ágazati szinten nem adnak a Kormány számára útmutatást arra, hogy a foglalkoztatás csökkenése a racionalizálási folyamatok következménye-e, vagy sem. A hanyatló ágazatokban a termelékenység növekedése gyakran a strukturális alkalmazkodás sikerének a jele – például a textil- és ruházati iparban –, anélkül, hogy ezáltal további munkahelyek kerülnének veszélybe.

Az ágazati bérdifferentiáció vizsgálata alapján a HWWA és az Ifo arra a következtetésre jutott, hogy a legtöbb, magas állami támogatást élvező ágazatban – például szénbányászatban, hajógyártásban, légi-közlekedési eszközök gyártásában – magas a bérszínvonal és a bérnövekedés is meghaladja az átlagot. Ez hátrányos helyzetbe hozza a többi ágazatot, és összességében nem enyhíti a foglalkoztatási gondokat.

### *A nyugat-német ipar nemzetközi versenyképessége*

Valamennyi struktúrajelentést készítő intézet megkülönböztetett figyelemmel kísérte a nyugat-német gazdaság nemzetközi versenyképességét jelző tendenciákat. E témakörben sem mindig egybehangzóak a megállapítások, igazán lényeges véleménykülönbségekkel azonban nem találkozhatunk.

A nyugat-német gazdaság fejlődésében a nyolcvanas években is meghatározó volt a külgazdasági hatások szerepe. Időközben az NSZK — elsősorban a Közös Piacon belüli intenzív munkamegosztás eredményeképpen — az USA-t is megelőzve a világ legnagyobb exportőre lett, és 1987-ben részesedése a világexportból elérte a 12 százalékot. A márka 1985 óta tartó erőteljes felértékelődése is a kivittelt ösztönözte és a nyolcvanas évek második felére a nyugat-német export dinamikája felülmúlta a japánét — állítja a HWWA és az IfW.

A kedvező összkép ellenére az iparon belül már differenciáltabbak az eredmények. A nagy exportőr ágazatok közül az autó- és elektrotechnikai ipar csak részben tudta kihasználni a világpiaci kereslet átlagon felüli növekedését, míg a vegyipart és a gépgyártást — a HWWA adatai szerint — a kínálati viszonyok alakulása kimondottan kedvezőtlenül érintette. Ennek ellenére a vegyipar növelni tudta a nyugat-német kivittelen belüli arányát, a gépgyártásé viszont csökkent, és átadta vezető helyét az autóiiparnak.

Más megközelítésben — a DIW, HWWA, IfW és RWI egybehangzó vélekedése szerint — az alapanyag- és termelési javakat gyártó ágazatok vállalatai összességében javítani tudták kedvezőtlen pozícióikat. Ugyanakkor a korábban erős piaci pozícióval rendelkező beruházási javakat gyártó és vegyipari vállalatok külkereskedelmi pozícióikat nem tudták megőrizni. Ezzel kapcsolatban a DIW, a HWWA és az IfW az árfolyamváltozások és a struktúrális változások közötti szoros kapcsolatra hívják fel a figyelmet.

A nyugat-német ipari kivittelnek a behozatalhoz viszonyított aránya a nyolcvanas évek első felében növekedett. Az ábra azt is jelzi, hogy a vizsgált 30 feldolgozóipari árucsoport mintegy felénél magasabb az indikátor értéke egynél, tehát a nyugat-német termékek komparatív előnyöket élveznek a nemzetközi piacokon.

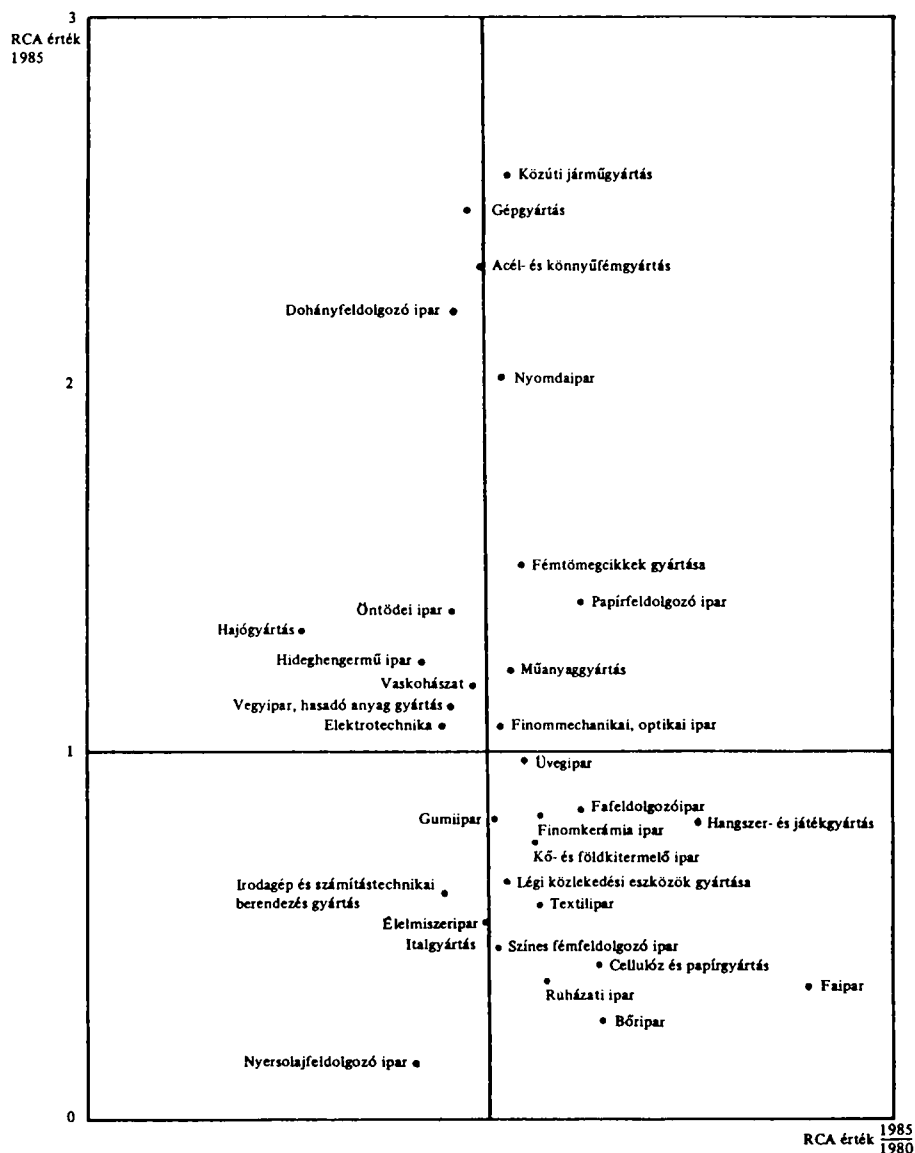
Összességében a struktúrajelentések alapján a Szövetségi Kormány nem látja veszélyeztetettnak a nyugat-német vállalatok nemzetközi versenyképességét. (Ez utóbbit egyébként a vállalatok azon képességeként definiálják, hogy a hazai és külföldi piacokon képesek legyenek termékeiket a konkurenciánál kedvezőbb áron értékesíteni és dolgozóiknak biztos munkahelyeken magas reáljövedelmet biztosítani.)

A növekvő szektoron belüli verseny tükrében az is egyértelműnek tűnik, hogy a gazdaság versenyképessége kevésbé függ az egyes területekre ható speciális intézkedésektől. Sokkal inkább olyan kedvező feltételrendszer kialakítása szükséges, amely növeli az árupiacok rugalmasságát, az oktatás és szakképzés szerepét, stb.

A külső feltételeket vizsgálva a DIW a nem-tarifális kereskedelmi akadályok elemzése alapján arra a következtetésre jut, hogy egyes fontos export — árucsoportok beleütköznek ugyan a nem-tarifális kereskedelmi akadályokba, azonban nincsenek speciális diszkriminációk a német kivittel szemben. Az Ifo úgy ítéli meg, hogy részben a nyugat-német kivittel diverzifikáltsága, részben az igen jelentős késztermék-import miatt a protekcionizmus az NSZK-t kevésbé fenyegeti, mint Japánt. Az Ifo úgy véli,



**A nyugatnémet feldolgozóipari árucsoportok komparatív előnyének változása  
1980 és 1985 között (folyóáras adatok alapján)**



*Forrás:* Idézett mű 31. oldal. Az elért komparatív előnyök (RCA mutatója az adott árucsoport export-import arányának, a teljes feldolgozóipari export-importhoz viszonyított arányát jelzi).

hogy a nyugat-német iparnak jobban sikerült az alacsony bérszínvonalú országok konkurenciáját kikerülni, mint az amerikai és japán iparnak – elsősorban a termékstruktúra állandó fejlesztése révén. Az IfW szerint a német exportöröknek, például a gépgyártásban, sikerült olyan termékekre specializálódnuk, amelyek piacán a többi iparilag fejlett ország kevésbé versenyképes.

A DIW, a HWWA, az Ifo és a IfW által alkalmazott versenyképességi mutatók – az export, a piaci részesedés aránya, az RCA-értékek, a szabadalmi bejelentések száma – a technológia és szellemi munka igényes javak versenyképességéről lényegében egybehangzó véleményt alkotnak. A csúcstechnológiák területén az USA játszik vezető szerepet, s őt bizonyos elmaradással követi Japán, vagy az NSZK. Ezzel szemben a közepesen technológia-intenzív áruk területén a japán és nyugat-német ipar van fölényben.

A HWWA és az IfW szerint a nyugat-német iparnak továbbra is gyenge pontja a technikai újdonságoknak a piacképes termékekre való átültetése. A versenypozíciók megtartása ezen a téren feltétlenül változtatást követel.

Aligha kétséges, hogy a fentiekben röviden ismertetett kormányállásfoglalás megállapításai és az egyes intézeti elemzések, értékelések egybehangzó, vagy akár egymással vitázó nézetei több tanulsággal is szolgálhatnak a magyar gazdaság struktúrapolitikai elveinek kialakításához is. Az NSZK gazdaságpolitikájának a strukturális alkalmazkodást segítő alapelvei – a dereguláció gyorsítása, a privatizálás folytatása és a világkereskedelmi korlátok további lazítása – iránymutatóak lehetnek hazai szempontból is. Fontos – már itthon is felismert, de a gyakorlatban kevésbé figyelembe vett – tény a hagyományos értelemben vett ágazati keretek kezelhetetlensége és a támogatási politika súlypontjainak áthelyeződése. Érdemes hazai szempontból arra is felhívni a figyelmet, hogy az állásfoglalás szerint a nyugat-német ipar nemzetközi versenyképességét azért tudta javítani, mert erőfeszítéseit a termékstruktúra fejlesztésére, a sikeres specializációra összpontosította. Itt – területi korlátok miatt – csak néhány súlyponti kérdésről eshetett szó. Remélhetőleg a tanulságok teljes köre eljut az illetékes szakemberekhez. E tapasztalatok hasznosítása hozzájárulhat ahhoz, hogy egy jövőbeni magyar struktúrajelentés ne csak gondokról, de eredményekről is beszámolhasson.

Botos Balázs – Penyigey Krisztina

## RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK KÍNÁBAN<sup>1</sup>

Az első részvénytársaságokat Kínában 1980-ban alapították, ekkor mindössze néhány vállalat alakult át részvénytársasággá. A részvényesi rendszer azóta sokat fejlődött, jelenleg Kínában mintegy ezer, részvénytársasági formában működő vállalatot számolnak.

<sup>1</sup> Ismertetés Li Szinsany: O nekotorüh voproszah vnedrenija akcionernoj szisztemü v Kitaje. Voproszu Ekonomiki 1989. 1. sz. alapján.

A részvényesi rendszeren belül Kínában sokféle vállalatípus létezik, ezek közül hármat érdemes külön kiemelni.

1. Az önálló részvénytársaság, ahol az alapításkor a vállalati állóeszközök maradványértékét veszi alapul és a pénzeszközök különböző bevételi forrásait figyelembe véve, valamint bizonyos politikai megfontolások által vezéreltetve a vállalati alapokat állami és vállalati részvényekre osztják szét. Egyidejűleg részvényeket bocsátanak ki. Ezeket a vállalaton belül értékesítik, így magánbefektetésekre tesznek szert és a vállalati dolgozók is részvénytulajdonosokká válhatnak.

2. A részvénytársaságok csoportja (konzern). A vállalatok egyesülése nem reked meg a specializációs együttműködés keretei között, hanem kilép a közös pénzügyi és gazdasági tevékenység területére, létrejön a vállalatcsoportok részvényesi rendszere. A csoportba tartozó részvényes vállalatok közötti hagyományos függőségi viszonyok megszűnnek és szervezeti rendszerük, irányításuk, gazdasági tevékenységük az adott részvényes csoport fennhatósága alá kerül. A részvényes vállalatok csoportja az alábbi szintekre tagolódik: anyavállalat, leányvállalat, fiilálé, üzemek.

3. A szövetkezeti típusú részvénytársaságok. Ezek a vállalati részvények korlátozás nélkül bármilyen intézmény, egyén stb. által megvásárolhatóak, beleértve a külföldi illetőségű tőketulajdonosokat is.

A részvények típusai a következők: állami részvények, vállalati kollektív részvények és a dolgozók részvényei. Így azoknál a vállalatoknál, amelyek korábban az állam tulajdonát képezték, a részvények döntő többsége, általában több mint 60 százaléka állami részvény, ezt követik 30 százalékos részesedéssel a vállalati kollektíva részvényei, a fennmaradó részt pedig a dolgozók részvényei teszik ki. (Az utóbbi esetben a részvények átlagos értéke 100 jüan.)

A részvénytársaságok irányítását Kínában kétféle irányítótestület végzi:

— A tulajdonjog alapján álló irányítótestület, a vagyonkezelő tanács. A vagyonkezelő tanács a részvénytulajdonosok képviselőiből áll, a képviselőket a tulajdonjogoknak megfelelő arányban delegálják.

— A gazdálkodás jogán alapuló irányítótestület, a gazdasági tevékenységet irányító igazgatótanács. A gazdasági tevékenység irányítására hivatott igazgatótanácsot a munkások és alkalmazottak közgyűlésén alakítják meg, az egyes részlegek képviselőinek számát, a menedzsereket, a műszaki szakembereket és a munkások arányát előre meghatározzák.

A nyereség, illetve a veszteség elosztásában a részvényesek a részvénytulajdon arányában, vesznek részt. Az elosztás folyamatában ugyanakkor igyekeznek figyelembe venni úgy az állam, mint a vállalat és a dolgozók érdekeit. Ennek megfelelően a vállalatok először jövedelemadó-fizetési kötelezettségüknek tesznek eleget, ezután a fejlesztési alapba, a jóléti- és kulturális alapba, valamint a tartalékalapba különítenek el eszközöket, és csak azt követően kerül sor a részvények alapján történő nyereségfelosztásra.

A nyereségből való részesedés az alábbi módon valósul meg. Az állami és vállalati részvények után nem számítanak fel osztalékot, csak a nyereségmaradványt osztják el. A jövedelemadó kifizetése és a felsorolt vállalati alapok javára történő jövedelemkülönítés után az állam részt vesz a nyereségmaradvány elosztásában, és pedig a részvénytőke bizonyos százalékának megfelelő arányban (a jelenleg működő vállalatoknál

ez 6 százalékot tesz ki). A nyereségelosztásban azután a vállalat kerül sorra, szintén valamilyen előre meghatározott normatívának megfelelően. A dolgozók üzleti részesedése jelenleg mind osztalék, mind nyereségmaradvány-elosztás formájában megvalósulhat. Az osztalék normatíváját időlegesen 10 százalékban állapították meg, az üzleti részesedés alapján elosztott nyereség és az osztalék azonban együttesen nem haladhatja meg a részvénytőkében való részesedés 18 százalékát. A jelenlegi törvények szerint ugyanakkor az egyének úgynevezett szabályozási adót fizetnek. Emellett továbbra is érvényben van az a rendszer, amely a dolgozók fizetését a vállalatok által kifizetett adókhoz kapcsolja. A munkabéreknek és prémiumoknak a dolgozók közötti elosztását szabályozni hivatott normatívákat a vállalatok saját hatáskörükben határozzák meg.

Ha a vállalat veszteséges, akkor ennek ellensúlyozására először a vállalati tartalék-alapot használhatja fel, ezután a fennmaradó veszteséget az üzleti részesedés alapján elosztja a részvényesek között. A vállalat csődje esetén a hiteltartozásokkal és a részvényesek vagyonának értékesítésével kapcsolatos összes művelet elvégzéséhez az állami csődtörvény előírásai adnak útmutatást.

A részvénytársasági rendszer Kínában jelenleg még kísérleti szakaszban van, ezért nem beszélhetünk kiforrott tapasztalatokról. Ugyanakkor szólni kell arról, hogy azok a vállalatok, amelyek bevezették a részvénytársasági rendszert, általában jó eredményeket értek el. A részvénytársaságok működésének első eredményeit összegezve az alábbi következtetéseket vonták le:

- A részvénytársasági forma bevezetésével sikerült áttörni az egysíkú, absztrakt össznépi tulajdon korlátait és olyan tulajdonszerkezetet létrehozni, amellyel a közös tulajdonlás három fél – az állam, a vállalatok és a dolgozók – részvételével valósul meg. A vállalati tulajdonviszonyokat tisztázva a részvényesi forma elősegíti a társadalmi tulajdon fejlődését, valamint a vállalatok és a vállalati dolgozók aktivizálását.

- A részvényesi rendszernek köszönhetően új kapcsolat jött létre az állam és a vállalatok között. Ez a viszony már nem az adók és nyereség talaján álló közvetlen adminisztratív függést jelenti, hanem átalakult részvényesi viszonyná, ami hozzájárul a tulajdonjog és a gazdálkodás jogának szétválasztásához. Így a kormányzati szervek adminisztratív úton kisebb mértékben avatkozhatnak bele a vállalatok belső ügyeibe és a vállalatok valóban gazdálkodó alanyokká válhatnak.

- A részvényesi rendszer elterjedése elősegítheti a szétforgácsolódott, valamint a lakosság tulajdonában található szabad pénzeszközök aktivizálását és ezeknek a gazdaság fejlesztésére történő felhasználását.

A részvényesi rendszer terén eddig elért eredmények alapján a kínai legfelső gazdasági vezetés olyan döntést hozott, amely szerint a részvényesi rendszer Kínában a közeljövőben az eddigieknél jóval nagyobb teret kap.

Frigyesi Veronika

## A gazdasági szerkezet változása Nagy-Britanniában<sup>1</sup>

Az utóbbi tíz évben Nagy-Britanniában a gazdaság szerkezete jelentősen változott. Ebben szerepet játszott a növekvő olajtermelés iránti igény, de közrejátszott a korábbi vezető iparágak – például a bányászat, az acél- és a textilipar – súlyának csökkenése, valamint számos, új iparág – például a vegyipar, az elektronika – térhódítása is. Emellett egyes – elsősorban a banki, a pénzügyi, és az üzleti – szolgáltatások arányának bővülése is hatott a szervezeti változásra.

Mindezt jól jelzik a következők: az elmúlt tíz évben a feldolgozóipari termelés 15 százalékkal visszaesett, míg a szolgáltatások néhány – banki, pénzügyi, üzleti – típusának volumene közel 70 százalékkal növekedett. Az új iparágak – például az elektronika – térhódítására utal többek között az a tény is, hogy a nyolcvanas években az új elektrotechnikai módszerek alkalmazására fordított kiadások közel 2,5-szeresükre emelkedtek a brit iparban.

A XX. század végét elsősorban a műszaki fejlődés gyors változásai fémjelzik. E helyzet egyik fő jellemzője, hogy számos országban – többek között Nagy-Britanniában is – az elektronika területén folyik a legnagyobb erővel a kutatás. Például a fejlesztésekre fordított kiadások 55 százalékát költötték 1987–88-ban Nagy-Britanniában az elektronika, az információs technológia, valamint a mechanikai és elektronikai gépipar korszerűsítésére. Ez közel tízszerese a vegyi-, a textil- és a papíripar együttes fejlesztésére fordított összegnek.

A gazdaság gyorsütemű elektronizálását segítik elő a különböző fejlesztési programok, amelyek közül mindenekelőtt említést érdemel az úgynevezett Alvey-program. Az Alvey-program azon speciális programok egyike, amelyet a kormányzat az iparvállalatok számára dolgozott ki, az elektronizációs lehetőségek és feltételek megkönnyítésére. E program különösen az új műszaki eljárások – például az ipari robotok – bevezetésével kapcsolatos feladatokat tartalmazza.

A másik – bár nem ennyire kiemelten kezelt – elektronizációs program az ACME – Application of Computers to Manufacturing Engineering –, amely a brit gazdaság számítógépesítésének gyors ütemű fejlesztését irányozza elő. Egyelőre mindkét program 1990-ig dolgozta ki a fejlesztési célokat, és ezek megvalósításának eszközeit, de az állam pénzügyi támogatását, illetve a ráfordításokat évente határozzák meg.

Az elektronika fejlesztésével Nagy-Britannia – sok más országhoz hasonlóan – választ szeretne kapni egy sor fontos kérdésre: hogyan lehetne e gyors ütemű technológiai fejlődés következtében kettévált világban a „nyertesek” csoportjába kerülni; melyek azok a tevékenységek, ágazatok, amelyek a leginkább alkalmasak a változásokból következő előnyök kihasználására; melyek azok az ágazatok, amelyek magukban hordozzák a fejlődést, biztosítva az ország adott ágazatának megfelelő pozícióját a világgazdasági versenyben.

<sup>1</sup> - dti - the Department for Enterprise – London, January 1988 – Science and Technology-Report 1986–87 (Department of Trade and Industry = DTI) – Ray, G.F.; The changing structure of the UK economy – National Institute Economic Review, 1986 november

Az angol gazdasági szakemberek előrejelzései szerint a jövőben csökken a kőolaj-termelés, folytatódik egyes szolgáltatások viszonylag gyors ütemű növekedése, valamint lassú növekedés várható a feldolgozóiparban. Ez utóbbi tendencia meglehetősen nyugtalanító, hiszen a lassú ütemű növekedés kérdésessé teszi a feldolgozóipari termékek exportjának olyan mértékű emelkedését, ami ellensúlyozhatja az olajexport volumenének csökkenéséből adódó jövedelemkiesést.

A gazdaság – ezen belül az ipar – szerkezetfejlesztésének egyik alapvető eszköze a technológia modernizálása. Az utóbbi néhány évben Nagy-Britanniában az ipar műszaki fejlesztési költségeinek 70-75 százalékát az ipari szervezetek saját erőforrásból fedezték. A DTI információi szerint ez az arány enyhén csökken a nyolcvanas évek közepétől. Ugyanakkor nőttek a kutatóintézetek és a különböző kormánysszervek műszaki fejlesztésre fordított kiadásai (DTT = Department of Trade and Industry = Kereskedelmi és Ipari Minisztérium).

Nagy-Britanniában például az SRC (Science Research Council) közvetlen pénzügyi támogatással segíti az ipar technológiai fejlesztését, ezen belül elsősorban az elektronika alkalmazását. Például a robotok ipari alkalmazását, a mérés technikát, a mikroprocesszoros szerszámgépek és oktatási berendezések gyártását. A kormányzat emellett a különböző kutatóintézetekkel speciális programokat is kidolgoztat a vállalatok számára, hogy ezek könnyebben feltárhassák az elektronika alkalmazásának lehetőségeit és feltételeit. (Például ide sorolható a már említett ACME és Alvey-program is.) A kormányzat sokszor éppen ezek alapján dönt a további közvetlen támogatásról. A kormány által 1978-ban felállított MAP (Microelectronics Application Project) 1985-ig közel 100 millió fontot költött az iparvállalatok termékeibe és technológiai folyamataiba beépített mikroelektronikai elemek és rendszerek támogatására.

A különböző kormánysszervek által nyújtott iparfejlesztési finanszírozásban jelentős szerepet vállal a DTI. Különösen igaz ez a különböző innovációs – ezen belül az elektronizációs – projektek pénzügyi támogatására. A DTI innovációs kiadásai 1984-től növekedtek erőteljesebben. Míg például e ráfordítások 1980–81-ben összesen 60 millió fontot tettek ki, addig 1986–87-ben csupán a DTI innovációs projektekre 78 millió fontot fordított. A kormány különböző szervezeteinek – köztük a DTI – innovációs kiadásainak 35-45 százaléka vissza nem fizetendő szubvenció, a fennmaradó rész jelentős hányada rövid lejáratú hitel.

A kormánysszervezetek növekvő innovációs kiadásai azonban nem jelentik azt, hogy a brit iparpolitikában csökkenő szerep jut az új technika fejlesztési és alkalmazási költségeinek finanszírozásában az iparvállalatoknak, a kutatóintézeteknek és az egyetemeknek. E költségek nagy részét továbbra is e szervezetek finanszírozzák. A kormánysszervezetek – köztük a DTI – szerepe a finanszírozásban való részvétel mellett egyre inkább a tanácsadói, koordináló szerep felé tolódik el. Különösen a kis- és középvállalatokat preferálják a versenypolitikai szempontból. Mindenekelőtt azzal, hogy csökkentik a közvetlen szabályozást, támogatást nyújtanak olyan fúziókhoz, amelyek a versenyellenes hatásokat kiküszöbölik, kampányt szerveznek az egységes európai piac mellett, lépéseket tesznek az iparvállalati szakemberek kereskedelempolitikai oktatásának megszervezésére. Azaz a DTI – más kormánysszervezetekhez hasonlóan –

egyre inkább a szolgáltatási szektort kívánja gazdagítani az ipar és általában a gazdaság struktúrafejlésének sikere érdekében.

Kiefer Márta

### A bérek és a termelékenység alakulása az Egyesült Királyságban

A termelékenység alakulása rövid és hosszabb távon egyaránt döntően befolyásolja a gazdaság teljesítőképességét. Rövid távon meghatározza a napi igények kielégítését, közép távon pedig a nemzetközi versenyképességet, továbbá az életszínvonalat. A termelési tényezők között megkülönböztetett jelentőségű az élől munka termelékenységének emelkedése, stagnálása vagy csökkenése. A továbbiakban elsősorban e tényező alakulásának vizsgálatával mutatjuk be az Egyesült Királyság termelékenységi színvonalában tapasztalható fejlődési tendenciákat.

A munkatermelékenység – az előző évekhez és a gazdaság egészének termelékenységéhez képest egyaránt – jelentősen, 7 százalékkal emelkedett 1987-ben. (A nyolcvanas évek átlagos növekedési üteme 2,5 százalék volt, míg a gazdaság egészét 3,8 százalékos ráta jellemezte.) Kérdés: vajon tartható-e hosszú távon ez a kedvező tendencia, vagy csupán néhány véletlenszerű tényező idézte azt elő?

Hagyományosan a termelő szférát említik a nemzetközi versenyképesség, a fizetési mérleg és így az egész nemzetgazdaság teljesítőképességének kulcstényezőjeként. Ugyanakkor a nemtermelő ágazatok, főleg a szolgáltató szektor szerepe ma már nem elhanyagolható.

A termelékenység emelkedése a gazdaság minden területén összefüggésbe hozható a hatvanas-hetvenes évek recesszióját követő periódussal, amelyet nagyfokú termelés-felfutás jellemezett. A recesszió a teljesítmények gyors növelésére ösztönözte a gazdaság szerveket; az erőforrások átcsoportosítását, az állóeszközök és a munkaerő hatékonyabb kihasználását követelte meg. Mindez csak a munkatermelékenység nagymértékű növekedésével egyidejűleg volt megvalósítható; a vállalatok életben maradásának egyik feltétele a termelékenységi szint emelése lett, és ez hosszabb távon is sok „eredményt” hozott. Azok a vállalatok ugyanis, amelyek képesek voltak a termelékenyebb munka feltételeit megteremteni, potenciálisan, versenytársaikhoz képest előnyösebb helyzetbe kerültek. Így a már megvalósult magasabb termelékenységi szint a jövőben, közép- és hosszú távon is garantálja számunkra pozíciójuk megtartását. Azt mondhatjuk tehát, hogy elvi akadálya nincs a megindult kedvező folyamat továbbvitelének. Megjegyzendő, hogy e megállapítás elsősorban a nagyvállalatokra érvényes, a kis- és középvállalatok kedvezőtlenebb helyzetben vannak.

Nemzetközi összehasonlításban az Egyesült Királyság vállalatairól elmondható, hogy bár a termelékenység növekedésének rátája jelentősen meghaladta a többi fejlett tőkésorszáégét, a termelékenységi szint mégis lényegesen – 15-40 százalékkal – elmarad a többi ország termelékenységi színvonalától. Ezt mutatják a következő táblázat adatai.

**A termelékenység alakulása néhány tőkésországban<sup>2</sup>**  
(Termelés/létszám állandó 1980-as \$ folyóáron)

	1979	1985	Növekedés 1979–85 %	Egyesült Királyság többi ország 1985 %
Egyesült Királyság	15.507	18.669	20,4	—
Japán	18.355	21.661	18,0	86,2
Olaszország	20.985	21.765	3,7	85,8
NSZK	20.298	22.739	12,0	82,1
Franciaország	23.005	23.705	3,0	78,8
USA	28.927	31.182	7,8	59,9

<sup>2</sup>Forrás: OECD

Jól látható, hogy az Egyesült Királyságnak kiugróan magas a növekedési rátája és relatíve igen alacsony a termelékenységi színvonala. A brit szakemberek az NSZK-val történő összehasonlítást tartják mértékadónak. Ennek egyik oka, hogy az NSZK kereskedelem több mint 50 százaléka a Közös Piac országaiba irányul, továbbá a nyugat-német márka – mivel e pénznem leértékelésére kerül legritkábban sor – világviszonylatban az egyik legerősebb fizetőeszközzé vált.

A brit bérek évek óta jóval gyorsabban nőnek a nyugat-német dolgozók fizetéseinél. Ennek következtében az Egyesült Királyság versenyképessége jelentősen elmarad a német gazdaságtól, amit jól mutat a 2. sz. táblázat.

**Egyesült Királyság versus NSZK**  
**Bérek, termelékenység és versenyképesség 1973–1987<sup>3</sup>**

	Évi bérnövekedés az Egyesült Királyságban %	Évi termelékenység növekedés az NSZK-ban %	A versenyképesség csökkenése az Egye- sült Királyságban %
1973–76	13,3	2,5	16,5
1976–79	7,0	2,0	9,3
1979–83	8,0	–1,0	6,0
1983–86	4,0	–0,5	4,3
1986–87	3,0	–5,3	–2,3

<sup>3</sup>Forrás: MRETS, NTESR



A táblázat adataiból az látszik, hogy az angol ipar versenyképességének alakulása kedvező irányú, elmaradásuk évről-évre csökken. Ha ez a tendencia folytatódik, akkor az Egyesült Királyság gazdasága reménykedhet a kedvező cserearányok kialakulásában.

Az angol közgazdászok egy része a termelékenység további emelésének és a napjainkban érvényesülő kedvező jelenségek tekintetében két tényező miatt aggódik. Az egyik az árak és bérek területén egyaránt jelentkező – a versenyképesség növelését korlátozó – infláció, amely gyakran egymást erősíti. Ez az aggodalom egyenlőre csupán elméleti, hiszen az előrejelzések szerint a nyolcvanas években még nem érvényesül az akcelerációs hatás, és a növekedési ütem csökkenése 1987-ben is csupán 4,5 százalékos volt. A másik aggodalom a világ gazdaságra jellemző megtorpanás. Ha az általános fejlődés lelassul, akkor ez a termelés csökkenésével jár, és magával hozhatja a munkatermelékenységi szint romlását. Mindez azonban csak feltételezés, a biztos prognózishoz ugyanis nincs elegendő információ.

Szabó Ágnes

## ZBORÓVÁRI KATALIN: A FEJLETT TŐKÉSORSZÁGOK MUNKANÉLKÜLSÉGE<sup>1</sup>

Néhány évvel ezelőtt még sokan hittük, hogy a munkanélküliség, az „ipari tartaléksereg” csak a tőkés termelési mód velejárója, s a szocializmus továbbra is fenntartja a teljes foglalkoztatottságot. Ma már tudjuk, hogy a munkaerőpiaci feszültségek a szocializmusban és Magyarországon sem kerülhetők el. Éppen ezért értékesek azok a tapasztalatok, amelyek más országok munkanélküliségével, a munkanélküliség elméleti kérdéseivel, kialakulásának okaival, következményeivel ismertetnek meg bennünket. Zboróvári Katalin a fejlett európai tőkésországok munkanélküliségét elemzi könyvében, bemutatva a munkaerőpiaci jelenségek mögött meghúzódó gazdasági jelenségeket is.

A munkanélküliség kialakulását a szerző a II. világháborút követő konjunktúráról és a teljes foglalkoztatottság deklarálásától kíséri nyomon. A fejlett tőkésországokat 1,5-2 százalékos munkanélküliségi ráta jellemezte a hetvenes évekig, – mivel a tartós gazdasági növekedés felszívta a munkaerőkínálatot, sőt még a külföldi munkaerő bevonására is szükség volt. Később mind több országban mutatkoztak a recesszió jelei, növekedett az infláció, gyakoribbá vált a termelékenységi alakulásától elszakadó béremelés és nőtt a munkanélküliség aránya. A gazdaság bajait tovább fokozta az 1973-as olajválság, s ezzel a tőkés gazdaság fejlődésében jelentős fordulat vette kezdetét. Az OECD 24 tagállamában a munkanélküliek száma az 1970 évi 10 milliőről 1980-ra 20 millióra emelkedett. A nyilvántartott munkanélküliek száma 1980–82. között pedig meghaladta a 30 milliót.

A szerző a munkanélküliség mértékét kifejező abszolút- és relatív viszonyszámok mellett a munkanélküliség struktúrájával is megismertet. Külön elemzi a fiatalok munkanélküliségét és ennek arányváltozását, a férfiak és nők munkanélküliségét, a munkanélküliség ágazati és regionális különbségeit, valamint a

munkanélküliség átlagos időtartamának növekedését.

A tényadatok elemzését a munkanélküliség okainak, típusainak levezetése követi. Az okok feltárása összefonódik a munkanélküliség főbb – a keynesi, a klasszikus, a struktúrális, a technikai és a frikcionális – típusainak és ezek összekapcsolódásának, átalakulásának magyarázatával. A munkaerőpiaci egyensúly felbomlásának okai között megvizsgálja a munkaerő keresletét és kínálatát befolyásoló tényezőket, kitér a szakszervezetek megváltozott jelentőségére, a munkával kapcsolatos társadalmi értékrend változására. Az új munkahelyek létrehozásában megnőtt a kis- és középvüzetek szerepe, s ez azzal párosul, hogy a kisüzem technikai felszereltségét, szervezettségét tekintve meg is előzheti a nagyüzemet. Ugyancsak izgalmas összehasonlításra adhat alkalmat a termelékenységi alakulásától elszakadó reálbérek és a növekvő járulékos munkabérlétségeknek a foglalkoztatásra gyakorolt negatív hatása, s e folyamatokban a szakszervezetek korábbi offenzív magatartásának defenzívra változása.

A munkanélküliség csökkentését, illetve további növekedését megállító különféle kormányintézkedések nyomán a módszer hazai adaptálhatóságának lehetősége merül fel. Vajon milyen vállalati hatékonysági mutatók mellett célszerű bérszubszenciót alkalmazni és milyen rétegeknél, hogyan csökkenthető a munkaerőkínálat – például a képzés meghosszabbításával, a nyugdíjkorhatár leszállításával, a fizetett szabadság növelésével, a részmunkaidős foglalkoztatás ösztönzésével, a munkaidő rövidítésével stb. –, hogyan növelhető az átképzési programok sikere?

A könyv a munkanélküliség okozta veszteségeket, költségeket az egyén és a társadalom szintjén egyaránt tárgyalja, rávilágít azokra a különbségekre, amelyek az egyes országok között, valamint azokon belül is, a családi ál-

<sup>1</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1988. 150 oldal.

lapot és a hierarchiában betöltött szerep szerint a munkanélküliek segélyezésében megtalálhatók. Külön kiemeli a nem számszerűsíthető veszteségeket és terheket, s azt, hogy a munkaerőpiaci kérdések tanulmányozásánál a gazdasági megfontolásokon túl lényegesebbek a szociológiai és pszichológiai megközelítések is.

A zárófejezet – az előző fejezetek ismereteit összefoglalva – a munkanélküliség várható alakulását vázolja fel. A kérdés az, számíthatunk-e a kapitalista fejlődés aranykorára jellemző teljes foglalkoztatottság rövid időn belüli visszatérésére? A különböző szakemberek sokszor egymásnak ellentmondó nézeteinek szembeállításából az a következtetés vonható le, hogy ez nem várható, bár jelentős javulásra lehet számítani. A javulás mértéke egyrészt attól függ, mennyire sikerül a munkanélküliséget jelentősen befolyásoló strukturális eredetű

hiányosságokat felszámolni, másrészt attól, hogyan módosulnak a világgazdasági feltételek. A munkaerőkínálat várható csökkenése némileg enyhíti majd a munkaerőpiaci feszültségeket.

Tiszteletben tartva a szerző szándékát, úgy gondolom az olvasóban hiányérzetet kelthet, hogy ezt a számunkra is égető problémát a szerző „kivülről” szemléli, semmilyen utalást nem tesz Magyarországra. A kialakulatlan tendenciákból fakadó félreismerések, esetleges tévedések ellenére is értékesebb művet tarthatnánk a kezünkben, ha a szerző vállalkozott volna a magyar munkaerőpiac alakulásának elemzésére is. Ezzel együtt Zborovári Katalin könyve alapos, tanulságos és időszerű olvasmány.

Ványai Judit

## PARÁNYI GYÖRGY: MINŐSÉG ÉS VÁLLALAT<sup>1</sup>

Életbevágóan aktuális témát magas színvonalon tárgyaló, az elméleti alapokat jól összefoglaló, gyakorlati útmutatást, módszert nyújtó munkáról van szó. Ma már szinte közhelyként hangzik, – mivel nagyon sokat beszélünk róla – hogy a termékek minőségének alakulása különösen fontos. Ez egyaránt igaz a külső- és a belső piacra. Egyrészt a világpiaci verseny mind nagyobb követelményeket támaszt a minőség, a korszerűség tekintetében, másrészt a belső piacon a fogyasztók az árak emelkedése, az életszínvonal, a vásárlóképesség csökkenése következtében egyre érzékenyebben reagálnak az áruk minőségi hiányosságaira.

A világpiaci versenyben azok az országok, amelyek elsősorban árszennnyel igyekeztek megtartani, erősíteni pozícióikat – felhasználva a fejlődő országok alacsony bérszínvonalát – hamarosan szembekerültek egy olyan koncepciót kialakító nemzetgazdasággal, amely a piaci versenyképesség elsőrendű tényezőjévé a termékek minőségi színvonalát, korszerűségét tette. Ez az ország Japán volt. Hamarosan világossá vált, hogy a piacot – legyen annak

szereplője a vállalat, vagy az egyéni fogyasztó – nemcsak és nem is elsősorban az ár érdekli, hanem a termék minőségi színvonalát megfelelően tükröző ár!

Figyelemreméltó a szerző felfogása, amely szerint a termékek színvonalbeli rangsorolásának három összetevője van: a korszerűség, az igényesség és a létrehozási minőség. Ezek azonban nem külön-külön, hanem együttesen határozzák meg a kívánt minőséget.

Ez nagyon fontos mondanivalója a könyvnek, sok félreértést is eloszlat. Gondoljunk például arra, hogy egy kiválóan működő gép elveszti versenyképességét, ha nem felel meg a korszerűség követelményének. Ezzel szemben a tervezett funkció teljesítésére alkalmazott megoldás korszerűségéből még nem következik az, hogy ez a műszakilag újat jelentő termék egyúttal jobb minőségű is. Vagyis a korszerűség önmagában nem minőségi jellemző.

Ami pedig a másik összetevőt az igényességet jelenti, itt az a lényeg, hogy az előállítóknak azt – és csak azt – kell nyújtani a piacnak – legyen az belföldi vagy világpiac –

<sup>1</sup> Parányi György: Minőség és vállalat. (A termékminőség mint a fejlesztés gazdasági, vezetési-szervezési kategóriája.) Budapest Gépipari Tudományos Egyesület, 1989. 341 p.

amire annak szüksége van és ebből következőleg meg akar, illetve tud fizetni.

Mindebből következik, hogy „Egy termék létrehozási minősége bármely korszerűségi vagy igényszint fokozatban lehet kíváló és elfogadhatatlan”. (50. old.)

„Akkor beszélhetünk megfelelő termékminőségről, ha – egyebek között – az igényszint, a korszerűség, a létrehozási minőség fokozati kombinációja egybevág a felhasználó kívánalmával és a gyártó céljaival, lehetőségeivel. Ezt kell mind mikro, mind makro vonatkozásban megcélozni, permanensen törekedve mindhárom „skálán” a felsőbb szintekre jutásra”. (50. old.) Ehhez csak annyit lehet hozzátenni, hogy jó lenne ezt komolyan venni mind mikro-mind pedig makro-szinten.

Fontosak és meggyőzőek a szerzőnek a termékminőség – termelékenység – költség összefüggéséről kifejtett gondolatai. Ezekből csak az általános következtetéseket idézzük:

„– minél jobb a termékek és szolgáltatások minősége, annál jövedelmezőbbek a vállalatok,  
– a piaci részesedés növelése nagyobb felében a minőségfokozás eredményeképpen vált lehetővé,

– a minőség az exportfokozás legjelentősebb tényezője.” (87. old.)

Érdekes, ahogy a szerző utal a fogyasztók magatartásának a módosulására, amely természetesen nem önmagától, hanem a termelés, a kereskedelem befolyásolása alapján alakult ki. A növekvő jólét, a konjunktúra a fogyasztási cikkek igen nagy részénél a divat – mint a korszerűség megjelenési formája – mind általánosabbá vált. Vagyis meggyorsult a termékek erkölcsi avulása. Az emberek általában nem szeretnek divatjamúlt holmikat használni, így aztán fizikailag még el nem kopott termékek váltak „használatatlanná”. A termelők „segítségére siettek” a fogyasztóknak és a termékek fizikai kopását „hozzaigazították” a felgyorsult erkölcsi kopáshoz. Ez a korábbi helyzethez képest minőségrontást jelentett, mert az alacsonyabb életszínvonalon döntő fontosságú minőségi tényező volt a használati tartósság. Azt, hogy a fogyasztókat is érdekeltté tegyék, úgy oldották meg, hogy a gyengébb nyersanyagból, egyszerűbb technológiával előállított divatos terméket olcsóbban adták. (Például a cipőket nem dupla talppal, goyzervarrással, hanem hasításból, ragasztással stb. hoz-

ták forgalomba az „egy szezonos” cipőket.) Mellesleg jegyzem meg, hogy ezt a módszert Magyarországon úgy néz ki, hogy félig átvettük. A cipők hordási idejét sikerült lecsökkenteni, az árát még nem.

Sok szó esik napjainkban a világgpiachoz való felzárkózás egyik feltételeként a struktúra váltás (korszerűsítés) követelményéről. Sok esetben úgy néz ki, mintha egyszerűen új termékek piacradobásától remélnék a versenyképesség gyors javulását. Mintha nem vennék kellően figyelembe a termékek minőségi színvonalával kapcsolatos problémákat, az ezekből adódó nehézségeinket, a piaci pozícióink megtartását, új piacok szerzését illetően. Ez a helyzet nem változtatható meg általános „irányelvekkel”. Iparáganként, termékenként, sőt egyazon termékkörben vásárlói, felhasználói csoportonként más és más a helyzet, mások a piaci lehetőségek. Csak ezek alapos elemzése vezethet megfelelő döntéshez. Egy azonban bizonyos. Ha nem a minőséget állítjuk a fejlesztési politika középpontjába, akkor bármely új termékstruktúrával kísérletezünk, szinte biztosra vehető a kudarc.

Végül, mind termeléspolitikai, mind minőség-stratégiai szempontból igen lényeges annak tárgyalása, hogy tisztázzuk a „minden piacon értékesíthető gyártmány”, illetve az úgynevezett tőkés, szocialista és belföldi felhasználás szerint differenciált minőségű gyártás körüli álláspontot.

A különbség természetes és szükségszerű, persze nem úgy, hogy például a belföldi piacra gyengébb minőség kerüljön. A különbségnek nem szabad minőségbeli különbségnek lenni, hanem csak a fogyasztási szokások, éghajlati stb. sajátosságok miatt térhetnek el egymástól. Ezt kell figyelembe venni, mert másként felesleges ráfordítások történhetnek.

A szerző által irányított kutatások<sup>2</sup> eredményeit is hasznosító munka négy fő részre tagolódik.

A minőség értelmezése és konzekvenciái című rész a termékminőség fogalomkörének áttekintése után a minőség tartalmát a termékhez fűződő viszony különféle oldalairól elemzi; azt szűkebb és tágabb környezetében, történeti-társadalmi meghatározottságában értelmezve foglalkozik a műszaki és a minőségi színvonal összefüggéseivel, tartalmával.

A termékminőség létrejöttének vállalati

<sup>2</sup> Országos Közép-távú Kutatási Fejlesztési Terv (OKKFT) TS 1. 3/1 programja

komponenseit taglaló fejezetekben egyfelől a termékben – és minőségében – megtestesülő tárgyi és emberi tényezők, másfelől a termékalkítás folyamata oldaláról veszi számba a termékminőséget létrehozó és befolyásoló tényezőket. Kiterjed a termelés korábbi vertikumában előállított, közbelső termékkel „kapott” és a saját munka révén „hozzáadott” minőségre. Mindezek figyelembe vételével fogalmazza meg azt a négy fő bázisra tagolt modellt, amely a munka elméleti és gyakorlati vezérfonalául szolgál.

A termékminőség gazdasági összefüggéseivel foglalkozó részt a termelékenység, a költségek és a minőség közgazdasági összefüggéseinek feltárásával indítja. Ezt követően a minőségi színvonal fokozásának gazdaságosságát befolyásoló tényezőket és az eredmények nemzetközi tapasztalatait ismerteti. Külön vizsgálja a minőség termelői, közvetlen felhasználói és népgazdasági szintű gazdaságosságát, ellentmondásait.

A minőségi színvonal alakításának gyakorlatát tárgyaló blokk első fejezeteiben elhelyezi a témakört a vállalat-, illetve a műszaki fejlesztés célrendszerében. Majd a különböző új-

donságfokú termékek fejlesztéséhez kapcsoltan tárgyalja a minőségi színvonal fokozásának feladatait, súlyponti területeit. Elemzi a termelési szerkezet-korszerűsítés és a minőségi színvonal fokozás kapcsolatát, rámutatva annak egyes dilemmáira.

A könyv ezt követően a termékminőség tudatos, szervezett irányításának fő kérdéseivel foglalkozik, a gondolat felmerülésétől a termék selejtezéséig. Áttekinti a korszerű minőségirányítási (– biztosítási, –szabályozási) irányzatokat. Ismerteti azokat a stratégiai jellegű, de gyakorlati vezetési-szervezési tevékenységeket, amelyek a termelő részéről a minőségi színvonal, a versenyképesség, a termelékenység folyamatos növelését eredményezhetik – a könyv tárgyának megfelelően elsősorban a gazdasági és vezetési-szervezési módszerek oldaláról.

A zárófejezet röviden áttekinti a vállalati minőségügy külső környezetét; a tevékenységét befolyásoló, támogató, vagy gátló gazdaságirányítási elemeket és infrastruktúrát.

Dr. Forgács Tibor

## NOSZKAI ERZSÉBET: A VÁLLALAT DIAGNOSZTIKAI MODELLJE<sup>1</sup>

A magyar vállalatok nagyrésze beteg. Reflexeik elhaltak, súlyos működési zavarokkal küszködnek. Ezek a tények ma már a laikusok számára is nyilvánvalók, a gyógyulás mikéntje, a terápia viszont még a szakemberek között is vitatott. Nem kétséges azonban, hogy az egészséges vállalati működésnek a vállalkozás külső körülményeinek és általános feltételeinek megteremtése, a közgazdasági környezet és értékrend szükséges, de nem elégséges feltétele. A megfelelő terápiához előbb a diagnózis szükséges.

Noszikai Erzsébet közelmúltban megjelent könyve a vállalati diagnosztika átfogó módszertani megalapozására tesz kísérletet. Vállalkozása annyiban újszerű a magyar közgazdaságtudományi szakirodalomban, hogy a többé-kevésbé már kidolgozott módszerek és technikák integrálásával a szerző a vállalat vezetése és funkcionális részei közötti kölcsönhatásokra

koncentrál. Nem kíván magyarázó elméletet alkotni, megközelítési módja praktikus. Ennek ellenére, egy megalapozott, jól kidolgozott, ráadásul a gyakorlatban ellenőrzött, alapvetően elméleti munkáról van szó.

A szerző a vállalatok magatartásának, külső és belső kapcsolatrendszerének vizsgálatán keresztül kutatja a hatékony gazdálkodás hiányának okait, pontosabban az okok meghatározásának, lokalizálásának feltételeit, módszereit és eszközeit. Hangsúlyozza, hogy a vállalat csak úgy lehet sikeres egy támogató jellegű makrogazdasági környezetben, ha belső funkciói és erőforrásai egymással egyensúlyban vannak. E kényes egyensúly megteremtése kétségtelenül a vállalati vezetés feladata, s a könyv külön is foglalkozik a vezetés szerepével. A vezetésnek foglalkoznia kell az erőforrások közötti mennyiségi és minőségi arányossággal, a pótlás és fejlesztés; a gyártás és gyártmány-

<sup>1</sup> Noszikai Erzsébet: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988. 182. oldal.

fejlesztés; a termelési tényezők és a szervezeti viszonyok; a célok és érdekek stb. arányosságával és egyensúlyával.

A könyv nagyobb része a vállalati diagnosztizálás statikus és dinamikus modelljének, a modell elemeinek és az elemek kapcsolatrendszerének részletes leírásával foglalkozik. A modell szellemében a rendszerszemlélet értékeire, megvalósításában pedig a gráfelméletre támaszkodik. A könyv olvasását nagymértékben segíti az egységes és következetes jelölésrendszer és a kapcsolatok világos és egyértelmű ábrázolása. A modell felépítésében általános, tehát széles vállalati körre alkalmazható. Megalkotásához először ki kell jelölni a legfontosabb kategóriákat, majd meg kell határozni az ezek között felállítható relációkat, végül a modell tényezőit a struktúra lényegét megragadó, a teljes rendszert leíró gráfba kell rendezni. Ez utóbbi feladat helyes megoldása természetesen már némi tapasztalatot igényel. Egy helyesen felépített, vagyis a vállalat fontosabb külső és belső relációit jól tükröző gráf hatásos elemző eszköz, hiszen alkalmas a vállalat állapotának struktúrált kezelésére, továbbá a szűk keresztmetszetek felfedezésére, amelyek a szervezet átlagos működési színvonalát meghatározzák.

Az elemzésben fontos szempont a modell úgynevezett hierarchia szintekre tagolása, az alrendszerek és a köztük lévő hierarchikus kapcsolatok tanulmányozása. Így módon önálló blokkokként elemezhető például a célrendszerek hierarchikus struktúrája, a szükségletek változására adandó válasz vállalati belső gazda-

sági és technikai feltételei, a szervezeti viszonyok, vagy a motivációk rendszere. Az önálló blokkok kimenetei, ezek különböző kombinációi együttesen határozzák meg a vállalat egészségi állapotát. Az egészségi állapotot mint a diagnózis végeredménye kétféle értelemben fogható fel. Egyrészt mint a vállalat tervezett célállapotához képest meglévő gyengeségei és az – esetleg feleslegesen – erős pontjai, funkciói, másrészt felfoghatjuk úgy is, mint egy objektív tényállapotot, a vállalat gazdasági-társadalmi szituációját.

A szerző hangsúlyozza, hogy a megközelítési módtól függő diagnosztikus elemzés nélkül nincs esély arra, hogy a vállalati hatékonyság növelését célzó bármilyen program, fejlesztési akció operatív, vagy stratégiai terv sikeres lesz. A könyv utolsó két fejezete jó áttekintést nyújt a főbb diagnosztikai eljárásokról és a javasolható terápiák megvalósításának feltételeiről. Talán szerencsésebb lett volna a nemzetközi és hazai szakirodalomra támaszkodó áttekintést a könyv elején tárgyalni, ezáltal az olvasó könnyebben elhelyezhetné a szerző elméleti téziseit és módszertani megoldásait a meglévő elméletek és módszerek között.

A könyv végén található két függelék a gráf módszer matematikai definícióinak leírásával, illetve a Palwons vállalatdiagnosztikai és szervezetfejlesztési módszer felépítésével és eszköztárával foglalkozik. Ez utóbbi függelék különösen a vállalati szervezők és elemzők érdeklődésére tarthat számot.

Bánky András

## ÚJ KÖNYVEK\*

CSÁKI György: Mit kell tudni a Nemzetközi Valuta Alapról és a Világbankról? Kossuth Könyvkiadó. Budapest. 1989. 218 old.

CSILLAG István (szerk.): Jelentések az alagútból. II. Tanulmányok. Pénzügykutató RT. Budapest. 1989. 116 old.

FERBER Katalin – REJTŐ Gábor: Reform(év)fordulón. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 245 old.

KOROMPAY János (szerk.): Hogyan más(s)zunk ki a gödörből? Közgazdászok és vállalati vezetők a gazdasági kibontakozásról. Mercurius Kiadó. Budapest. 1989. 274 old.

LENGYEL László (szerk.): A tulajdon reformja. Pénzügykutató RT. Budapest. 1989. 148 old.

Magyar statisztikai zsebkönyv 1988. KSH. Budapest. 1989. 253 old.

- MOHAI György: A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 162 old.
- PARÁNYI György: Minőség és vállalat. A termékminőség mint a fejlesztés gazdasági, vezetési-szervezési kategóriája. Gépipari Tudományos Egyesület. Budapest. 1989. 341 old.
- RIPP Géza: A tőkés gazdaság a történelemben. Kossuth Könyvkiadó. Budapest. 1989. 413 old.
- SLAGÓ István: Külkereskedelmi vállalat, külkereskedelmi szerkezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 231 old.
- SIKLAKY István: Belső vállalkozás. MENTOR Kiszövetkezet. Budapest. 1989. 266 old.
- SZÚCS Pál: A vállalati belső irányítási rendszer reformja. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 323 old.
- VERESS József (szerk.): Tőkekivonás, szanálás, felszámolás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 191 old.
- ZALAI Ernő: Bevezetés a matematikai közgazdaságtanba. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 389. old.









316.663

# IPARGAZDASÁGI SZEMLE

## A TARTALOMBÓL

Vállalati alkalmazkodás a világgazdasági változásokhoz

Komparatív előnyök, versenyképesség, piacműködés

Iparvidékből válságterület

A regionális fejlődés hajtóerői az NSZK-ban

A COCOM története

A gazdaságos anyagfelhasználás feltételei a műszaki tervezésben



# IPARGAZDASÁGI SZEMLE

XX. ÉVFOLYAM  
1989. 3. szám

Budapest

Szerkesztőbizottság

BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS (főszerkesztő), BOROSS ZOLTÁN, DARBAS GYÖRGY,  
DÉNES GÁBOR, GOLDPÉLGER ISTVÁN, HAJNÓCZY ÁRPÁD (szerkesztő),  
HOVÁNYI GÁBOR, KOLLÁRIK ISTVÁN, LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ,  
PARÁNYI GYÖRGY, ROMÁN ZOLTÁN, SÓS GYULA, STERNTHAL JÁNOS,  
TATAI ILONA, TRETHON FERENC

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója

ISSN 0133—6452

Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, 1112 Budapest  
Budaörsi út 43—45. Tel.: 1850—777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható  
a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V. Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában.

Előfizetési ára egy évre 300,— Ft. Terjeszti a Magyar Posta.

Előfizethető a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HEJIR Budapest V., József Nádor tér 1.

Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül vagy postautóványon, valamint átutalással a

HEJIR 215—98162 pénzforgalmi jelzőszámára. Index: 25.394

8918839 MTA Sokszorosító, Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné

MAGYAR  
TUDOMÁNYOS AKADÉMIA  
KÖNYVTÁRA

## TARTALOM

### TANULMÁNYOK:

Inotai András: Vállalati alkalmazkodás a világ gazdasági változásokhoz .....	7
Török Ádám: Komparatív előnyök, versenyképesség, piacműködés .....	23
Csorba Zoltánné: Iparvidékből válságterület .....	39
Losoncz Miklós: A regionális fejlődés hajtóerői az NSZK-ban: gazdaságpolitikai lehetőségek és korlátok .....	45
Zimler Tamás: A COCOM története .....	56
Bánky András: A gazdaságos anyagfelhasználás feltételei a műszaki tervezésben .....	66

### NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK — TUDOMÁNYOS ÉLET

Iparpolitikai a fejlődő országokban: az export valutaköltségei .....	79
A protekcionizmus legerősebb bástyája: az „infant-industry” érv .....	82
A kis- és középvállalatok helyzete Olaszországban .....	85
Az első mikroökonómiai konferencia Csehszlovákiában .....	90

### SZAKIRODALOM

Salgó István: Külkereskedelmi vállalat, külkereskedelmi szervezet .....	94
Mihályi Péter: Az NSZK gazdaságpolitikája .....	98
Tudományos fokozatok .....	102

*E számunk szerzői:*

Inotai András, az MTA Világgazdasági Kutató Intézet igazgatóhelyettese  
Török Ádám, az Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet igazgatóhelyettese  
Csorba Zoltánné, az OT főelőadója  
Losonczi Miklós, az OT Tervgazdasági Intézet osztályvezetője  
Zimler Tamás, a külügyminisztérium munkatársa  
Bánky András, az Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet munkatársa  
Sass Magdolna, az MTA Világgazdasági-Kutatóintézet munkatársa  
Kiss Ernő, közgazdász  
Vértesi László, Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutatóintézet munkatársa  
Csernenszky László, a Gazdaságkutató Intézet munkatársa



## CONTENTS

### STUDIES

András Inotai: Enterprise adjustment to changes the world economy .....	7
Ádám Török: Comparative advantages, competitiveness and the functioning of markets .....	23
Zoltánné Csorba: Industrial region turning to crisis area .....	35
Miklós Losoncz: Driving forces of regional development in the Federal Republic of Germany: economic policy possibilities and constraints .....	45
Tamás Zimler: The history of COCOM .....	56
András Bánky: Economical use of material in technical design .....	66

### INTERNATIONAL EXPERIENCES — SCIENTIFIC LIFE

Industrial policies in LDCs: currency costs of exports .....	79
Stronghold of protectionism: the „infant industry” argument .....	82
The situation of small and medium-sized enterprises in Italy .....	85
The first conference on microeconomics in Czechoslovakia .....	90

### BOOK REVIEWS

István Salgó : Foreign trade enterprise, organisational structure of foreign trade .....	94
Péter Mihályi: Economic policy of the Federal Republic of Germany .....	98



## TANULMÁNYOK

INOTAI ANDRÁS:

### VÁLLALATI ALKALMAZKODÁS A VILÁGGAZDASÁGI VÁLTOZÁSOKHOZ

Az elmúlt évtizedben rohamos gyorsasággal szaporodtak azok az elemzések, amelyek a világgazdaság alaposan megváltozott környezeti feltételeihez való alkalmazkodást tárgyalják. Ezek különösen makroszinten, valamint a nemzetközi gazdasági erőviszonyok változása terén bontakoztak ki; jóval kevesebb figyelem fordult a vállalati, mikroszintű viselkedésváltozás felé. Mégha ezt a hangsúlybeli különbséget a makrogazdasági adatok jobb hozzáférhetősége vagy a mikroszintű mozgások rendkívül sokrétűsége, sőt nem egyszer ellentmondásossága magyarázni is látszik, aligha képes indokolni azt az alapvető ellentmondást, ami egyfelől a mikroszinten zajló folyamatok jelentőségének egyértelmű felértékelődése és a velük való tudományos foglalkozás háttérben maradása között feszül. Ennek a hiányosságnak a részbeni megszüntetésére tettünk kísérletet a nagyon szerény anyagi és szellemi erőket mozgósító AKA-program keretében. Szűkkörű, de a különböző alaptípusokat jól válogató felmérések tették lehetővé néhány jellemző vállalati magatartásforma feltárását, és a magyar gazdaság számára is hasznosítható következtetések levonását. A világgazdaság túlnyomó többségében a vállalati alkalmazkodás legnehezebb és legizgalmasabb szakasza már lezajlott, az állami és vállalati szféra közötti szerves, a hosszú távú fejlődést megalapozó „együttműködési egyensúly” a korábbiaktól eltérő szinten és kritériumok mellett, de helyreállt. Ugyanakkor főleg az európai szocialista országokban ez a kérdés nemcsak megoldatlan, de sok esetben még a kimozdulás feltételei sem értek meg — a lebonyolítás rögzös útjának kezelhetőségéről nem is szólva. A kutatás keretében nyolc ország vállalatainak alkalmazkodását és a makrogazdasági irányításhoz való viszonyát elemeztük. A fejlett vagy fejlettnak tekinthető piacgazdaságú országokat öt esettanulmányban vizsgáltuk meg. A világgazdaságban jelentős szerepet játszó NSZK mellett bevontuk az elemzésbe a jelentős állami szektorral rendelkező Ausztriát, Finnországot, továbbá az olasz és a spanyol gazdaságot. Ezek fejlettségi szintje, de gazdaságtörténeti öröksége is meglehetősen eltérő; az állam viszonylag jelentősebb szerepe igen különböző körülmények között alakult ki és eltérő szempontok teljesítéséhez kötődött. Ugyanígy igen eltérően alakult az állam és a vállalatok közötti viszony is. A fejlődő országokat Dél-Korea példáján igyekeztünk feltérképezni: itt a hagyományos iparpolitika nemcsak a világgazdaság változásai miatt, hanem saját belső öntörvényei következtében is tarthatatlanná vált; a kifulladó régi modell megújulása sürgős szükségyszerűségként jelentkezett. Olyan — sikeres — kísérlet történt, amely a régi modell bizonyos pozitívumait az új mechanizmusba beépítve hajtotta végre az alkalmazkodást. Ugyanakkor a régi modellnek egyre inkább a negatívumai bontakoztak ki két szocialista országban: az NDK-ban és Jugoszláviában, függetlenül attól, hogy a

két ország gazdaságirányítási filozófiája, fejlettségi szintje vagy szerkezeti jellemzői közel sem hozhatók egy nevezőre.

A fentiek alapján — és az országok közötti számottevő eltérések ellenére — megfogalmazhatók bizonyos közös csomópontok, olyan kritériumok, amelyek a vállalati alkalmazkodás sikerét vagy sikertelenségét a fejlettségi, történelmi örökségen túlmenően magyarázzák. Ugyanis a közismert világ gazdasági kihívások (árrobbanás, munkaerő-költségek növekedése, a műszaki forradalom, a növekvő világ gazdasági konkurencia-harc, a széles körű dereguláció stb.) valamennyi nemzetgazdaságot érintették, még azokat is — sőt, elsősorban azokat kedvezőtlenül —, amelyek e hatások elől igyekeztek hol kitérni, hol elzárkózni. Miután a kihívás jellege univerzális volt (és ma is az), az igen eltérő nemzetgazdasági jellemzők ellenére kellett, hogy az alkalmazkodási stratégiáknak legyenek univerzális elemei is. Ezek mindenekelőtt az állami gazdaságpolitika, mint a vállalati alkalmazkodás környezetét meghatározó tényező változásában fejeződtek ki; míg a sajátosságok a mikroszintű mozgásokban tűntek elő. Hangsúlyozandó azonban, hogy a mikroszint nem annyira az adott ország fejlettségéből, mint inkább szektorspecifikus vonásokból, vállalati erőből és környezeti feltételekből magyarázható elmozdulásokat mutatott. E tanulmányban elsősorban a vállalati alkalmazkodás problémáival foglalkozunk.

## I. A vállalati alkalmazkodás fő irányai

Egyes országokban az állami gazdaságpolitika lökte-kényszerítette a vállalatokat bizonyos elmozdulásokra, míg másutt a mikroszint jóval korábban ébredt fel, erre csak mintegy „ráerősített” az állami döntéshozatal. Szép számmal vannak példák arra is, hogy az állami és a vállalati alkalmazkodás különböző irányokban indult meg, és az egyébként kedvező irányú vállalati igazodási folyamatokat az „állami kényszerzubbony” igyekezett — sajnos, nem is mindig sikertelenül — maga alá gyűrti. Igaz, ennek az ellenkezője is előfordul, amikor a jó irányba mozduló állami törekvéseket „kontrázta meg” az ellentétes mikroérdek. A felsőszintű és a vállalati szintű mozgások eltérősége különösen a szocialista országokban szembeűnő, míg a fejlett ipari országokban, valamint a legtöbb gyorsan iparosodó, modernizálódó országban a kettő, ha nem is szinkronban, de legalább egyirányban mozog.

A vállalati mozgások vizsgálata során az igazodási stratégia öt fő területét sikerült el-  
különíteni:

- az erőforrásokkal való takarékoság, költségcsökkentés;
- új erőforrások bevonása a szerkezetátalakítás folyamatába;
- a tevékenységi kör változtatása;
- a szervezeti keretek módosítása;
- fokozódó nemzetköziesedés.

Az alábbiakban ezekkel részletesebben foglalkozunk.

### *Takarékosság az erőforrásokkal*

A bajba jutott vállalatok „gazdasági állapotát” a növekvő veszteségek és a súlyosbodó eladósodás jellemzi a legplasztikusabban. A kilábalás ezért nélkülözhetetlenné tette a

veszteségforrások megszüntetését. Ez két területen jelentkezett: a versenyképtelen kapacitások leépítésében és a foglalkoztatott munkaerő egy részének elbocsátásában. Valamennyi válságba került ágazatban, illetve vállalatban, mindenekelőtt azonban az olyan területeken, mint az acélipar, a színesfémkohászat, a nehézvegyipar, a műtrágyagyártás, de nem egy fogyasztási cikket előállító ágazatban (beleértve például a járműipart) a korábban felépített kapacitások egy részének leépítése, bezárása elkerülhetetlenné vált. Például a nyugatnémet VEBA, az NSZK legnagyobb vállalata a hetvenes években, egy évtized alatt 30 millióról 7,3 millió tonnára csökkentette ásványolajfinomító kapacitását; a Krupp a nyolcvanas évek első felében 24 acélüzemet zárt be; az EK egészében az acéltermelő kapacitást — összehangolt és Brüsszel által pénzügyileg is támogatott terv keretében — 40 százalékkal mérsékeltek; a Fiat egyébként sok területen versenyképes autógyártását is 20 százalékkal fogja vissza. Mindez nélkülözhetetlen feltétele volt annak, hogy a kapacitáskihasználtság számos vállalatnál elérje a versenyképességhez szükséges 75–80 százalékot, vagy akár — a konjunktúrális fellendülés idején meghaladja azt.

A munkaerőköltségek visszaszorítása volt a vesztegescsökkentés, illetve a megújuláshoz nélkülözhetetlen, profitorientált üzletpolitika másik kulcseleme. Jelentőségét fokozta, hogy a hetvenes években — nem egyszer erős sztrájkok, bérkövetelések eredményeként — a munkaerőköltségek jóval a termelékenységét meghaladóan emelkedtek, még ott is, ahol ez a reálbérekben csak kevésbé jutott kifejezésre (ugyanis a járulékos költségek, mint növekvő fizetett szabadság, csökkenő heti munkaidő, táppénz, munkánélküli segélyezéshez való vállalkozói hozzájárulás stb.) jóval átlag felett emelkedtek, sokszor még akkor is, amikor a reálbér már csökkenni kezdett. A spanyol állami ipar válságágazataiban több mint 25 százalékkal (262 ezerről 195 ezerre) csökkentették a munkaerő létszámát; a finn hajógyártásban, amely pedig speciális termékeinek köszönhetően gyakorlatilag megúszta a válságot, 18 ezerről 14 ezerre mérsékeltek a munkaerő létszámát. Jóval erőteljesebb elbocsátásokra került sor a vaskohászatban, ahol a foglalkoztatott munkaerő egyharmada-kétötöde szabadult fel. De még az acélipari tömegtermékeket, sőt nem egyszer speciális áruféleségeket gyártó ágazatok (vállalatok) is jelentős létszámleépítésre kényszerültek (SKF 58 ezerről 44 ezerre, a Mannesmann 6500 fővel csökkentette létszámát). Nem kímélte e folyamat a nyugatnémet szórakoztató elektronikát sem, amely egyre kevésbé tudott lépést tartani a távol-keleti versennyel: A Grundig öt év alatt 45 ezer munkahelyet számolt fel (teljes munkaerő-állományának 30 százalékát).

Figyelemre méltó azonban, hogy a munkahelyek megszüntetésén belül két világos strukturális trend bontakozott ki. Egyrészt az, hogy a belföldi munkahely-leépítés jóval erőteljesebb volt mint az adott vállalat külföldi telephelyein bekövetkezett. Sőt, nem egyszer a belföldi leépítést további külföldi terjeszkedés, létszámbővítés kísérte.<sup>1</sup> Ez éppúgy kapcsolatos volt a munkabér-különbségekkel, mint a társadalmi (szakszervezeti) környezet eltérőségeivel, termelékenységi különbségekkel, piacközelséggel, vagy a vállalati stratégia egyéb befolyásoló elemeivel. A Bayer NSZK-ban foglalkoztatott létszáma a nyolcvanas évek első felében 102 ezerről 96 ezerre esett, a külföldi 80 ezres szinten stabilizálódott; a Siemens otthon 16 ezer főtől vált meg, külföldön csak 5 ezertől; a svéd

<sup>1</sup> Ez legalábbis árnyalja, ha nem cáfolja azt a bizonyos körökben megrögződött feltételezést, hogy a transznacionális társaságok vagy nem teremtenek munkahelyet a fogadó országban, vagy ezek stabilizása jóval kisebb mint az adott vállalat anyaországában létesített munkahelyeké.

Sandvik, rendkívüli piaci expanzió mellett hazai munkaerőjét 2 ezerrel, a külföldit 12 ezerrel növelte. Egész sor vállalat ma már több embert foglalkoztat külföldi egységeiben, mint odahaza.

Másrészt a munkaerő-struktúra jelentősen átalakult: az elbocsátások a szakképzetlen vagy betanított munkaerőt érintették elsősorban, míg a szakmunkások (néhány válságágazattól eltekintve) helyükön maradtak, a magasan képzett munkaerő állománya pedig az általános trenddel szemben jelentősen nőtt is. 1980 és 1985 között a Siemens 6 ezerrel, a Bayer vagy a Daimler-Benz több százszal növelte a kutatásban és fejlesztésben foglalkoztatott létszámot.

Valamennyi vizsgált iparilag fejlett országra áll, hogy a reálbérek a hetvenes évek vége és a nyolcvanas évek közepe között 5–10 százalékkal csökkentek. Ez a „bérmegettekaritás” előfeltétele volt a vállalati jövedelmek olyan újraelosztásának, amely a szerkezetváltás terheit, az átalakuláshoz szükséges új beruházásokat finanszírozni tudta, majd a nyolcvanas évek közepétől új, fellendülő szakaszt alapozott meg.

A vizsgált két szocialista országban az átalakuláshoz nélkülözhetetlen belső erőforrás-átcsoportosítások nem következtek be. A munkaerő leépítése, átirányítása pedig kifejezetten a tabutémák közé tartozik az NDK-ban, ahol ez a konzervatív módon értelmezett „szociális biztonság” része, de Jugoszláviában is, ahol a vállalati „önkormányzat” akadályozza meg az ezzel a termelési tényezővel való racionálisabb gazdálkodást. A termelési tényezőkkel való takarékoskossági kényszer piac és verseny híján itt legfeljebb — mint az NDK példája mutatja — a „kötelezettségvállalási füzetek” szintjén jelenik meg — annak közismert és egyre anakronisztikusabb következményével.

### *Új erőforrások bevonása*

Bár a termelési tényezőkkel való takarékoskodás, az új, a vállalati eredmény szempontjából kedvezőbb termelési tényezőarányok kialakítása a szerkezeti átalakulás nélkülözhetetlen eleme, az utóbbi aligha mehetett volna végbe tetemes új erőforrások bevonása nélkül. Mindenekelőtt a szerkezetátalakítás beruházási vonzatai említendőek, hiszen a takarékoskosság előfeltétele szokott lenni modern, energia-, anyag- és munkaerőkímélő gépek, technológiák beszerzése és alkalmazása. Nem véletlen, hogy ott, ahol a vállalati vagy állami eladósodás ilyen tevékenységre nem adott módot, a szerkezeti változások, a vállalati alkalmazkodási folyamatok nem vagy csak igen lassan és újabb veszteségeket produkálva bontakozhattak ki.<sup>2</sup> Spanyolországban a kormány ipari fejlesztési programjában szereplő vállalatok beruházásai 1986 és 1988 között — erősen csökkenő összegek mellett — 330 milliárd pesetára (közel 3 milliárd dollárra) rúgtak (szemben az 1985-ig beruházott 160 milliárd pesetával, vagyis kevesebb mint 1,5 milliárd dollárral). Hasonlóan nagy volumenű beruházási program bontakozott ki Olaszországban, ahol az állami fejlesztési-átalakítási összegek mellett a vállalatok a nagybankoktól is tetemes hitel felvételre kényszerültek, és a bankszféra felé hosszabb időre alaposan eladósodtak.

<sup>2</sup> Részletes bemutatását lásd Mexikó példáján: R. Gutiérrez: El endeudamiento externo del sector privado de México. Expansión y renegociación. Comercio Exterior, 1986. április

Az új erőforrások bevonásának másik táplálója végsősoron a takarékosági intézkedések folyamánya. Ugyanis a csökkenő anyag- és munkaerőterhek számottevő tartalékenergákat tudtak felszabadítani. A megrostált munkaerő termelékenysége évről-évre ug-rásszerűen javult; az egy főre jutó termelési érték számottevően fokozódott. A Krupp-cégnél a 12 ezres létszámleépítést követően az egy főre jutó termelési érték 30 százalékkal emelkedett; az SKF 14 ezres létszámcsökkenését a termelékenység évi átlag-ban 7,5 százalékos emelkedése kísérte az elmúlt tíz évben; a csökkenő sztrájkok és a ke-vesebb kiesett munkaóra miatt is látványosan nőtt az olasz iparvállalatok termelé-kenysége.

Az új erőforrások harmadik csoportját a kutatási-fejlesztési kiadások növekedéséből adódó racionalizálás, illetve versenyelőny-teremtés képezte. Már a nyolcvanas évek első harmadában kiderült, hogy a megfelelő állami keretfeltételekkel lehetővé tett, a piac ál-tal pedig kikényszerített egyszeri racionalizálás szükséges, de nem elégséges feltétele a talpon maradásnak. A világgazdasági versenyképesség folyamatos költségcsökkentést (ezt természetesen relatív értelemben használjuk, tehát a vállalati bevételnövekedés függvényében tekintjük) követel meg, amit viszont csak folyamatos innovációval, követ-kezőképpen a kutatási-fejlesztési ráfordítások növelésével lehet biztosítani. A Siemens kutatási kiadási 1980 és 1985 között 3-ról 4,8 milliárd DM-re nőttek; a Bayer kiadásai 1,2-ről 2,1 milliárdra emelkedtek; a Daimler-Benzéi (még a felvásárlások előtt) 1,2-ről 1,7 milliárdra szöktek fel. Az erőteljes K+F-kiadásnövekedésen belül feltűnő, hogy a közvéleményben jelentős állami intervenciós példaként élő Dél-Koreában vagy Finnor-szágba ugrásszerűen nőtt meg a vállalati, saját finanszírozás részaránya. Svédország-ban az ipari termelés 6 százalékának megfelelő összeg jut K+F-re (az USA-ban 7,2, Ja-pánban 4,3, Nyugat-Európában átlagosan 4,5 százalék). Ehhez társíthatók a munkaerő-átképzési és -továbbképzési programok, amelyek nem utolsó sorban a lema-radó ágazatokban felszabaduló (vagy veszélyeztetett) munkaerőt érintették. Példaként említjük, hogy a finn bútoriparban, amelyet erőteljes külső versenyhatások értek a nyolcvanas évek elejére, olyan átfogó továbbképzési programot dolgoztak ki, amelyben a magánszféra 60, az állam 40 százalékkal részesedik, és amely jelentős mértékben hoz-zájárult a finn bútoripar világpiaci pozícióinak megszilárdításához és a foglalkoztatási helyzet stabilizálásához az elmúlt néhány évben.

A forrásteremtés negyedik csatornáját a veszteséges tevékenységek eladása, az állami vállalatok esetében a privatizáció (vagy reprivatizáció) jelentette. Ennek klasszikus pél-dái elsősorban ott érhetők tetten, ahol az állam a korábbi időszakban vagy közvetlenül is tetemes részt vállalt a mikroszférában (állam tulajdonában lévő vállalatok), vagy álla-mi felügyelet alá helyezte a halódó vállalatokat (ágazatokat).<sup>3</sup> A spanyol INI vagy az olasz GEPI — átmeneti támogatás után — fokozatosan kivonul a vállalatokból, illetve az általa ellenőrzött vállalatokat átadja a magánszektornak (Spanyolországban a feldolgo-zóipari cégeket főleg az érdeklődő külföldi tőkének). Hangsúlyozandó, hogy nemcsak klasszikus válságágazatok (re)privatizálásáról van szó, hanem hagyományosan államilag

<sup>3</sup> Finnországban az állami iparvállalatok adják az ipari foglalkoztatottak 12, az ipari export 20, az ipari beru-házások 35 százalékát. Különösen a tőkeigényes alapanyagszektorban jelentős vagy meghatározó az állami részarány. Ausztria iparában a termelés egynegyedét állítják elő az üzemek 1,2 százalékát képviselő állami vállalatok. Itt is a messze átlag feletti tőke- és méretkoncentráció, valamint az alapanyagszektor meghatározó súlya tűnik szembe. A vezető 80 osztrák vállalat között nem található osztrák tulajdonú magáncég: vagy álla-mi, illetve banki felügyelet alá tartozó osztrák, vagy külföldi cégek foglalnak helyet e sávban.

irányított, közületi feladatokat ellátó cégek magánkézbe adásáról is (például a spanyol Állami Szénhidrogén Vállalat vagy az Elektromos Művek). Egyik dél-európai országban sem ritka, hogy a vállalatok kisebb egységeit az ott alkalmazott műszaki-menedzsergárda veszi meg — előnyös feltételek mellett. Finnország törvényben számolta fel az állami távközlési monopóliumot, nagyban javítva ezzel vállalatai nemzetközi versenyképességének keretfeltételeit (közel 60 társaság lépett fel egymással versenyezve a 4,5 milliós finn piacon). Ausztriában a VÖEST, majd a Chemie Linz botrányát követően, az állami szektor súlyos eladósodásának világossá válásakor bontakozott ki erőteljes reprivatizációs hullám, amelynek azonban erőteljesebb hangulati, mintsem reálgazdasági hullámverései voltak. Ugyanis a veszteséges vállalatok eladásához először meg kell teremteni a megfelelő keretfeltételeket (pénz- és értékpapírpiacon, szakszervezetekkel való tárgyalások), ami bizonyos idő kérdése.

Az NSZK-ban a veszteséges VEBA részvényeinek egy részét — a jól működő részvényt piacnak köszönhetően — ugyanakkor már viszonylag korán el lehetett adni magánberuházók között. Mexikóban a reprivatizálás lebonyolítására alakított intézmény, a Nacional Financiera tervei szerint rövid idő alatt 17–20 olyan iparvállalatot adnak magánkézbe, amely nem tartozik az állam szempontjából kiemelkedő fontosságú területekhez.

Árnyaltabb vállalati stratégiák is kibontakoztak azonban. Sok cég esetében csak a veszteséges ágazatok (termelési profilok) eladására történt kísérlet, hiszen ez nyújtott lehetőséget a cég egész mérlegében jelentkező veszteség eltüntetésére, továbbá olyan új bevételi forrásra, amelynek segítségével lehetőség nyílt a modernizációs beruházásokra más területeken. A Daimler-Benz például megszabadult egy USA-beli vállalattól, amelyet még a hetvenes évek közepén vásárolt meg, amikor a világpiaci olajhelyzet kritikus volt. 1980 után azonban a bányai gépeket gyártó cég termékei iránt erőteljesen lanyhult a kereslet, ami növelte a vállalat veszteségeit. Az olasz IRI, amely az olasz állami vállalatok egyfajta irányító holdingja volt, hosszú időn keresztül, maga is szelektálni kezdett a veszteséges és nyereséges vállalatai között. Az utóbbiakat különválasztotta, és önálló pénzügyi elszámolást vezetett be; az előbbieket egy részét megszüntette, más részét eladta (például az Alfa-Romeót a Fiatnak, míg a FINSIDER megszűnt).

Önmagában még a nyereséges vállalkozások továbbadása sem kizárt, amennyiben egy még jelentősebb vállalkozás megvételéhez van szükség az eladásból befolyó összegre. Jó példa erre az új, agresszív, dinamikus olasz vállalkozóréteget megtestesítő Debenedetti, aki először talpraállította a Buitoni nagy élelmiszeripari vállalatot, amit sokan az olasz gazdaság egyik „menedzseri csodájának” tekintettek. Aztán, amikor átfogó európai felvásárlásba fogott, nem habozott egyik „kedvencét” és sikermutatóját újra eladni, hiszen még nagyobb üzleti lehetősége csillant meg.

### *A tevékenységi kör változása*

Az egyes vállalatok talán a termelési profil meghatározásában követték a legváltozatosabb politikát. Alapvetően két viselkedési módozat alakult ki: egyesek a tevékenységi kör szűkítésére törekedtek, míg mások éppen ellenkezőleg, ennek szélesítésében látták fennmaradásuk, terjeszkedésük zálogát.

A tevékenységi kör szűkítése az esetek többségében egyet jelentett a veszteséges ter-



melés feladásával, illetve több, korábban különálló tevékenység összevonásával. Ez elsősorban a válságos helyzetbe jutott alapanyagsektorokban mutatkozott meg (acélipar, nehézszerkezetgyártás), ahol a profilváltás lehetőségei is sokszor az adott ágazatra korlátozottan jelentek meg. Ugyanis az igen jelentős állóké-beruházások, az alkalmazott munkaerő összetétele, a kereskedelmi-piaci kapcsolódások e vállalatok manőverezési képességei sokszor számottevően behatárolták. Előfordult azonban az is, hogy sokféle tevékenységet folytató vállalatok stratégiai tervezésében jelentek meg profiltisztítási elképzelések. Ezek általában a világméretű stratégia részeként kerültek megfogalmazásra, és egy-egy részpiacra vonatkoztak. Így például az Unilever, amely sem válságos, sem tiszta profilú vállalatnak nem mondható, spanyolországi termelését úgy módosította, hogy egyetlen tevékenységi körre összpontosított, mégpedig az élelmiszertermelésre. Ugyanakkor a korábbi évtizedben kiépített szállítási-elosztási tevékenységét megszüntette. (Hasonló profiltisztítást hajtott végre az egyik legnagyobb spanyol bank is, amikor kizárólag pénzügyi műveletek folytatását határozta el, hosszú évek nem is sikertelen „szektoridegen” „kirándulásait” követően.)

Ennél azonban jóval gyakoribbnak bizonyultak a tevékenységi kör szélesítésére irányuló vállalati törekvések. Ezek fő irányai az alábbiakban összegezhetők:

— A hagyományos körben való megmaradás a hozzáadott érték növelésével, a csúcstechnológiát képviselő termékek hányadának emelésével és a tömegtermékek gyártásának feladásával. Finnország például mind hajógyártását, mind fa- és bútorigiparát megtartotta, illetve megtarthatta, mert képes volt speciális, illetve különleges minőségű termékekre szakosodni az adott ágazaton belül (jégtörők, tengeri fűrészigetek, speciális kompok, illetve a zord időjáráshoz alkalmazkodó faipari technológiák, karbantartó gépek). A svéd SKF olyan golyóscsapágyak gyártásába fogott, amelyek minőségük alapján szorították ki a japán versenytársakat Európából, ami valóban ritka példa a sikeres nyugat-európai „ellentámadásra”.

— A hagyományos kör olyan meghaladása, amikor lehetőség nyílik a korábbi szakmai tapasztalatok felhasználására, beépítésére a részben új profilú tevékenységbe. A svéd Atlas Copco eredetileg sziklafúró berendezéseket gyártott, a nyolcvanas technikát is felhasználó gáz- és centrifugális kompresszorok előállítására. A spanyol Tubacex, amely jó keresletnek örvendő acélcsöveket gyártott, amerikai laboratóriumban kísérletezte ki világmárkává lett bimetál-csőveit. Így egy méter csőért 1000 pesetát tud kapni, szemben a hagyományos acélcső 100 pesetájával (amit egyébként ilyen világpiaci áron nem is tudott volna előállítani). A VEBA az ásványolajfeldolgozásból továbblépett a vegyipar irányába, a Mannesmann pedig már jóval az acélválság kitörése előtt felhagyott a tömegtermeléssel és a csőgyártásra koncentrált. A Krupp termelésének több mint 50 százalékát adja már a nemesacél-gyártás.

— Ennek a sajátprofilú fejlesztésnek sajátos és negatív példáját szolgáltatják a szocialista országok. A Zasztava nem a hozzáadott érték növelése érdekében ragaszkodott a hagyományos járműprofilhoz, hanem a kényszerexport miatt. A saját termelés vertikális bővítése nem előre, a magasabb feldolgozottság és műszaki színvonal felé, hanem visszafelé, a nyersanyagok, alapanyagok és alkatrészek irányába valósult meg. Vagyis kifejezetten önellátási reflexek kerültek előtérbe. Nem a termelés veszteségének felszámolása, hanem a veszteséges termelés fenntarthatósága, folyamatosságának megőrzése volt az alapvető vállalati (és állami) feladat. Az ugyancsak jugoszláv Galenika gyógyszergyár ekkor függetlenítette magát az import-nyersanyagtól (meg ezzel együtt a világpiaci ver-

senyképességtől is). Még érdekesebb az NDK példája: itt a szerkezeti megújulást nem a tömegtermelésről a magasabb hozzáadott értéket képviselő termékekre való átállás került napirendre, hanem a tömegtermelés felfuttatása, hogy ezért — és az elmulasztott szerkezetváltásért — cserében hozzá lehessen jutni a nyugat-német magasabb feldolgozottságú importhoz ugyanabban az ágazatban. Minél inkább nyílt az olló a tömegárak és a speciális termékek árai között, annál nagyobb mértékben kellett növelni a tömegtermelést, hogy a feltétlenül szükséges magasabb minőségű import változatlan mennyiségben megvásárolható legyen.

— Számos vállalat az átrendeződő szerkezet mellett a legkülönbözőbb, nyereséges vagy nyereségesnek ítélt területeken próbált szerencsét. Hiszen minden, bármely területen szerzett pénz végsősoron lehetőséget kínált a hagyományos és veszteséges termelés fenntartására, fokozatos leépítésére, vagy éppenséggel azoknak a beruházási forrásoknak az összegyűjtésére, amelyek nélkül a tervezett szerkezetváltás aligha lett volna végrehajtható. Egyfelől próbálkoztak azzal, hogy a hagyományos ipari termelés helyett a dinamikus növekvő és mindvégig profitot biztosító kapcsolódó szolgáltató tevékenységekre összpontosítottak. A VEBA az ásványvagyon feltárásába, kutatásba kapcsolódó szolgáltatásokba lépett be, a Mannesmann fokozottan támaszkodott kereskedelmi, tervezési, tanácsadási tapasztalataira. Másfelől mind ipari, mind szolgáltatási profilidegen területeken jelentek meg. A Fiat felvásárolta a Rinascita áruházi láncot, ahol divatcikket, kozmetikumokat árusított; a Montedison — több éves sikertelen eladási kísérletet követően — újra fejleszti a Standa áruházi láncot. Finnországban a faipari hulladék és az energiaárak emelkedése vezetett több vállalatot arra, hogy speciális fűtési rendszereket dolgozzanak ki. A faiparnál alkalmazott vegyi segédanyagok gyártására éppúgy szakosodtak, mint a tengeri árufuvarozással kapcsolatos információszolgáltatási rendszer kiépítésére, aminek hátterét a sok kis papírgyár szállításait összehangoló saját információs hálózat megteremtésének szükségessége, valamint a tengeri szállításokban szerzett tapasztalatok képezték. Ausztria állami vállalatai közül a VÖEST profilidegen tevékenységekkel próbálkozott (mikroelektronikai alkatrészgyártás, cellulózüzem, kelet-európai kompenzációs ügyletek). A Chemie-Linz diverzifikációs kísérletei a gyógyszeripar, majd az olajszekuláció irányába vezettek. A Mannesmann a hetvenes években megkezdte már egész sor gépipari, elektroipari gyár felvásárlását.

Ennek a profilbővítő tevékenységnek azonban nemcsak esélyei, hanem kézzel fogható veszélyei is voltak. Az osztrák állami nagyvállalatok pénzügyi csődjét éppen ezek a sikertelenségek tárták fel (olajszekulációk), és itt váltak világossá az állami finanszírozási keretei is. Másik, inkább vállalat-szervezési probléma, hogy milyen mértékben célszerű különböző tevékenységek folytatása akkor is, ha közvetlen csőd (veszteség) nem fenyeget, hiszen az igen eltérő profilok koordinálása a hagyományos vállalatvezetési keretekben egyre kevésbé elképzelhető. Különösen veszélyes azonban az a profilbővítés, ami a szocialista vállalatokat jellemzi. Itt ugyanis a vezérmotívum nem a nyereség növelése, hanem a biztonságos ellátás fenntartása, ennek érdekében pedig az egyre költségesebb saját beszállítói tevékenység erősítése.

— A vállalati tevékenység profilbővítő irányzatának sajátos válfaja az, amikor a bővítés — bár profilidegen tevékenységekkel is „megajándékozta” a céget — döntően a high-tec irányába való általános elmozdulást ígér. Ennek klasszikus példája a Daimler-Benz, amely az elmúlt években a járműipartól ugyancsak távoleső területeken kebelezett be high-tec-cégeket (Dornier, MTU, AEG, a repülő- és űrtechnika, a turbina-

gyártás és az elektronika területén). Egy ilyen vállalati stratégia alapvető feltétele azonban a cég rendkívüli tőkeereje, ami csak kevés esetben adott. (Kudarcpéldáját lásd az osztrák állami vállalatoknál.) A high-tec felé való fejlesztés azonban negatív irányban is nyomom követhető: ott, ahol — főleg szocialista országokban (lásd Jugoszlávia) — az eredeti, viszonylag modern termelési struktúrát az önellátás érdekében gyengébb műszaki színvonalon álló saját kiszolgáló bázissal látják el, a korábbi színvonal gyengülése következik be.

A vállalatok tevékenységi profilja azonban földrajzi irányban is módosulásokat mutat, mégpedig két vonatkozásban. Egyrészt úgy, hogy bizonyos termékek esetében gyors piaci irányváltás következik be (különösen akkor, ha valamely vállalat egy piacra orientálódott, és ott jelentős átalakulások mennek végbe). Másrészt úgy, hogy a hazai és külföldi termelés ágazati szerkezete fokozottabban válik szét. Az előbbire példa a spanyol Tubacex, amely hosszú ideig egyoldalúan az amerikai piacra orientálódott, és végül is az amerikai piac változása tette szükségessé termelési szerkezetének átgondolását. Az utóbbi számos finn, osztrák, nyugat-német vállalat tevékenységében megfigyelhető. A Daimler—Benz ugyanis odahaza gyártja a személygépkocsikat, külföldön pedig a haszonjárműveket. Mások otthon állítják elő a magasabb műszaki színvonalat képviselő termékeket, külföldön a tömegárukat (bár ennek a fordítottja is előfordul).

#### *A szervezeti keretek módosulása*

Az alkalmazkodási kényszerek szükségszerűen ki kellett, hogy hassanak a termelési profilváltás mellett a termelés szervezeti kereteire is. Az alábbi fő mozgások azonosíthatók:

— A fúziók, vállalatfelvásárlások példátlan megerősödése. Az NSZK-ban 1973-ban 34, 1975-ben 445, 1980-ban 635, 1985-ben 709, 1987-ben 887, 1988-ban pedig 1159 vállalati fúzióra került sor. A nagyvállalatok szinte valamennyien éltek ezzel a szerkezetváltási és finanszírozási bázist erősítő eszközzel. Látványos vállalatbirodalom-teremtési hullám bontakozott ki a dinamikus, fiatal olasz vezetőréteg jóvoltából Itáliában (De Benedetti, Berlusconi Európa-szerzte kommentált akciói). Finnországban az állami Valmet és a magántulajdonban lévő Värttilä egyesítette hajógyártó, illetve papírgyártó kapacitását a versenyelőnyök megőrzése végett. A svéd Electrolux, amely hagyományosan érett, sőt sokszor telített piacon dolgozik, helyzetét csak masszív felvásárlási tevékenységgel tudta stabilizálni. 1976 és 1985 között 40 országban 300 céget vásárolt fel, majd e tevékenysége megkoronázásaként megvette az olasz Zanussi-céget. Közös fellépésre szánták el magukat a jugoszláv textilgyárak is, amikor egy olasz céggel határozták el a nemzetközi együttműködés kiépítését. Ezekkel a fúziókkal, felvásárlásokkal szemben a nemzeti kartell-hivatalok újabban jóval elnőzőbbek mint korábban. Hiszen ott is tudják, hogy saját országbeli vállalataik nemzetközi versenyképessége forog kockán. Különösen az EK 1992-es programjának meghirdetése és felgyorsuló megvalósulása idézett elő számottevő „lazulást” a korábban olyannyira szigorú nemzeti versenyellenőrző mechanizmusokban. Ma már egyre kevésbé a nemzeti, és egyre inkább a (Nyugat) Európa-méretű verseny alapján fogalmazódnak meg döntések, engedélyezések.

— A vállalati együttműködés sajátos területét képezik a kutatási kooperációk, amelyek az esetek jelentős részében nem kötődnek össze tőketranszferrel; ideiglenes jelle-

gűk; és egy meghatározott technológia megszerzésére (kölcsonös cseréjére) terjednek ki. Számos nyugat-európai, de távol-keleti vállalat is ilyen alapon folytat kutatási tevékenységet az USA-ban.

— A fúziókkal és felvásárlásokkal párhuzamosan, különösen a túlságosan felduzzadó vállalatokban ellentétes folyamatok is kibontakoznak. A szervezeti tagozódás erősödését táplálja a műszaki forradalom, a döntéshozatali mechanizmus egyszerűsítése, a termelési folyamatok (nyereség és veszteség) átláthatósága, de az előbbieken bemutatott profilbővülés is. A széles vertikumú, minden láncolatában nyereséges termelés ugyanis aligha képzelhető el felülről irányított, központi utasításokon nyugvó döntési rendszerben. Nem egy vállalat, főleg Olaszországban, nem mások bekebelezésével foglalkozik, hanem befolyását a kiszemelt cég önállóságának megtartása mellett igyekszik kiterjeszteni (például a Fiat belépése egy kisebb szoftverházba, saját házában belül információs rendszerszervezés helyett).

— Ezzel szögesen ellentétes folyamatok bontakoztak ki ugyanakkor az NDK-ban. Igaz, a kombinátrendszer kiépülése éppen a központi irányítás nyilvánvaló hiányosságait és veszteségforrásait volt hivatva megszüntetni. De az adott gazdasági keretfeltételek mellett tulajdonképpen kombinátszinten termelte újra a korábbi ellentmondásokat. Az árképzés változatlanul ráfordítás alapú, amit a világpiac — érthetően — nem hajlandó tudomásul venni; piac helyett központi (legfeljebb most kombinát-központú) utasítások irányítják a termelést és a fejlesztést; a belső vállalkozások rugalmassága hiányzik; a párhuzamos fejlesztéseket pedig továbbra sem sikerült kiküszöbölni. Ez a rendszer mindenképpen kiáltó ellentétben áll a világgazdaságban kibontakozó deregulációval, vállalkozási hozzáállással, demonopolizációs törekvésekkel.

### *A nemzetköziesedés fokozódása*

A világgazdasági változások és műszaki fejlődés kihívásai ma már nemcsak a nagyvállalatoktól, hanem a kisebb egységektől, vállalkozásoktól is megkövetelik az országhatáron való túllépést (erről a vállalati méretek tárgyalásakor még lesz szó). Ez a környezeti változás alapvetően módosította az elmúlt években a vállalati stratégiákat.

— Felértékelődött a külföldi piacon való eladás jelentősége, amit a beszükülő (telítődő) belső piac, valamint a belföldi konjunktúra nemzetközitől esetenként (részipiacokon) eltérő ciklikussága éppúgy elősegített mint a gyakori árfolyamváltozások és egyéb, hosszabb távú vállalat-stratégiai tényezők. Egész sor esetben megfigyelhető, hogy a belföldi értékesítés nemcsak elmarad a külföldi mögött, hanem az előző csökkenéséhez társul az utóbbi piacokon való igen dinamikus értékesítés-felfutás. Számos vállalat ma már termelési értékének több mint felét nem az anyaországban hozza létre; hasonlóan külföldre tevődnek át beruházási súlypontjai is; nem is beszélve arról, hogy nyereségének sokszor messze átlag feletti részét realizálja idegenben. A Bayer belföldi termelésének exporthányada másfél évtized alatt 41-től 51, a Daimler—Benzé 40-ről 51, a Mannesmanné 33-ról 68 százalékra nőtt. Ennél jóval magasabb a vállalatok összes értékesítésében a külföldi hányad, hiszen itt már a külföldi érdekeltségek termelését is figyelembe kell venni (ez a Bayernnél eléri a 80, a Mannesmannál a 79, a Daimler—Benznél a 64 százalékot a nyolcvanas évek közepén). Ennél is erőteljesebb a külföldi értékesítés a kisországi jellemzőket mutató Svédország vállalatainál. Az Atlas Copco, az Alfa Laval, az Electro-

lux, az SKF, a Pharmacia termelésének 90 százaléka, a Volvo és Ericsson termelésének 80, az ASEA-énak pedig 70 százaléka jut külföldre. Erősödött a jugoszláv vállalatok külpiazi értékesítésének hányada is, de ez túlnyomórészt nem a hatékonysággal, hanem az államilag dotált kényszerexporttal hozható összefüggésbe. Amíg a nyugati vállalatok esetében szerves világpiaci bekapcsolódásról beszélhetünk, a szocialista országok esetében szervetlenről, aminek összetevőit könyvtárnyi szakirodalom tárgyalja; összességében azonban az elzárkózó és a világpiaci játékszabályokat mindmáig figyelmen kívül hagyó gazdaságpolitikából eredeztethetők.

— A közvetlen eladások mellett különösen erőteljesen fokozódott a vállalatok tőketulajdonosi minőségben való megjelenése külföldi piacokon. Ez közel sem csak a hagyományosan jelentős tőke-exportőrökre jellemző, hanem magában foglalja egyrészt a szerényebb tőkeexportőr gazdaságok vállalatait, másrészt a nettó tőkeimportőr-országok vállalatait is. Az előbbi jól jellemzi a finn, az utóbbit a dél-koreai vállalatok példája. A finn állami vállalatok e téren megelőzték a magáncégeket, valószínű azért, mert tőkeerősebbeknek bizonyultak és tevékenységük hamarabb nőtte ki a belpiac szűk méreteit. A nyolcvanas évek közepén az állami vállalatok 114 külföldi érdekeltséggel rendelkeztek, és a finn vállalatok külföldi forgalmának közel negyötödét képviselték. Dél-Korea vállalatai — többnyire szerény tőkével — elsősorban az amerikai technológiai centrumokba hatoltak be (technológiai újdonságokat ígérő kisvállalatok felvásárlása útján), de egy-egy nagyvállalati kitelepülés is megfigyelhető (gépkocsiipar, újabban könnyűipari tevékenységek).

A külföldi tevékenység céljai között szerepel az exportpiacok megtartása (itt a szocialista vállalatok is felfedezhetők); a technológiához való hozzájutás (Dél-Korea, Spanyolország); a hazai termelés veszteségének finanszírozása (például a nyugat-német VEBA leányvállalata, a Deminex) stb.

— A fentiekkel párhuzamosan bontakozott ki a külföldi tőke erőteljes behatolása a vizsgált országok (vállalatok) különböző szféráiba. Egyes vállalatok így tudnak megfelelő technológiához jutni (klasszikus esete a finn Valmet és a svéd Volvo leányvállalata, amely a technológia megszerzése után megszűnt, és a finn cég világméretű térhódításának alapjait megeremtetten). Másutt a kockázat- és veszteségfinanszírozásba vonnak be külföldi tőkét (ezt tette a VEBA a venezuelai tőkével NSZK-beli olajfinomítójának eladásakor). Az sem ritka, hogy egyes vállalatok így tudják külpiazi pozíciójukat tartani (visszavásárlásos ügyletek, amelyek főleg jugoszláv vállalati példákön mutathatók ki).

A világgazdasági változásokhoz való igazodás időszakában a vállalatok nemcsak a költség szerkezet változtatásával, a tevékenységi profilok gondos megválasztásával, hanem méretstruktúrájukkal is igyekeztek megfelelni a külső kihívásoknak. Világgazdasági tekintésben ez a méretváltozás többirányúnak bizonyult:

— egyes cégek, főleg a legmodernebb technológiát a tömegtermelésben alkalmazó területeken tevékenykedő vállalatok, valamint a különböző területeket átfogó konglomerátumok növekedése szinte töretlennek bizonyult, a világgazdaság multinacionalizálódása és a transznacionális társaságok világméretű tevékenységének erősödése tovább folytatódott;

— viszonylag új jelenség a nagyvállalatok egy részének „egészségesre zsugorodása”, a veszteséges termelés feladása, az áramvonalasított profilok kialakulása;

— igazán újnak azonban a kis- és közepes cégek ugrásszerű megszorodása tekint-

hető, ami a mikroelektronika térhódítására, a keresleti struktúra differenciálódására, az ipari munkamegosztás elmélyülésére vezethető vissza;

— ezzel egyidőben — szinte törvényszerűen — felerősödtek a vállalatátalakulási folyamatok: a megszünések éppúgy mint az új vállalatok keletkezése; a csődök éppúgy mint a látványos kiemelkedések és sikerkarrierék. Amíg a nagyvállalati szférában gyakorlatilag nincsenek megszünések (legalábbis nem a gazdaságot megrázkódtató spontán formában, hanem állami leépítések mellett), addig a kisvállalati körben, a gazdaság igazi olvasztókemencéjében igen intenzív keletkezési és elhalási folyamatok zajlanak.

## II. A vállalati alkalmazkodás nem-gazdasági feltételei

Ahogy az előzőekben már említettük, a vállalati alkalmazkodás döntő elemét és elengedhetetlen feltételét az akadályokat, korlátokat, diszkriminatív megkülönböztetéseket leépítő gazdaságpolitika képezi. Csak e feltétel teljesülésekor érdemes egyéb, aktív, támogató eszközök alkalmazásának esélyeiről vagy kívánatosságáról beszélni. Az akadályok leépítésének sávja természetesen messze nemcsak a gazdasági korlátokra terjed ki, hanem igen sok egyéb, társadalmi, politikai, pszichikai, emberi, értékrendbeli és hasonló tényezőket is magában foglal. Ezek mindegyikével márcsak azért sem foglalkozhattunk, mert felmérésünk döntően közgazdasági jellegű volt. Ugyanakkor éppen e vizsgálat figyelmeztet az interdiszciplináris kutatások fontosságára. Két világosan kirajzolódó, mindenütt megfigyelhető, tehát általánosabb következtetésekre indító elemet azonban feltétlenül ki kell emelnünk. Valójában mindkettő a munkaerőpiachoz kötődik, csak más-más értelemben: az egyik a munkaerőpiaccal és a foglalkoztatottsággal kapcsolatos hagyományos, berögződött reflexek meghaladásának szükségességére figyelmeztet, míg a másik a vállalati vezetésben játszott humán faktor igen számottevő fontosságát húzza alá.

A vállalatok stratégiájában a munkaerőpolitikai kérdések hosszabb időszakon át nem játszottak meghatározó szerepet: a piac rendelkezésre állt, a beruházott kapacitás kihasználásához a foglalkoztatottak magas (sőt sokszor növekvő) számára volt szükség, és a műszaki fejlődés nem helyettesített drámai módon munkaerőt (a folyamatos képzés általában előre kiszámítható műszaki fejlődés mellett tette lehetővé a munkaerő megtartását). Emellett a nemzeti piacok viszonylagos zártsága, illetve versenyképessége jól védett a külvilág munkaerőpiacot „zavaró” effektusaitól. Maga a politikai intézményrendszer is a kormányzat, a munkaadók és a munkavállalók (szakszervezetek) közötti konszenzusra épült, és a tartósan magas (stabil) foglalkoztatottságot garantálta.

Ez az alaphelyzet a hetvenes évek végétől lényegi változásokon ment keresztül. A műszaki fejlődés, a nemzetközi verseny és a fennmaradás érdekében elengedhetetlen termelési költségcsökkentés mindenütt gyorsan napirendre tűzte a foglalkoztatás biztonságával és garantáltan magas szintjével kapcsolatos korábbi, szinte dogmává merevedett álláspontok felülvizsgálatát. A költségcsökkentés versenyképességhez szükséges minimális mértékét nem lehetett a munkaerő mint termelési tényező költségeinek figyelembe vétele nélkül meghatározni; a műszaki „robbanás” pedig nem tette lehetővé az alkalmazott munkaerő „folyamatos” átképzését. A korábbi láncolatban egyre jelentősebb szakadások alakultak ki. Azok pedig, akik ezen munkaerőpiaci „lyukak” befoltozásán fáradoztak, a versenyképesség, a műszaki fejlődés, a szerkezetátalakítás felértékelődött

hálójában kellett, hogy tapasztaljanak még nehezebben befolyozható szakadásokat. Minél később nyúlt valamely gazdaság a munkaerőpiac — közel sem fájdalommentes — átalakításához, annál nagyobb induló hátrányokkal és többletköltségekkel kellett számolnia. Minél merevebb volt a foglalkoztatási rendszer, és minél erőteljesebben kapcsolódtak össze a gazdasági (foglalkoztatási) és hatalompolitikai szempontok, annál nehezebbnek bizonyult az elmozdulás, az alkalmazkodás. Erre a legjobb, sajnos negatív, példát a jugoszláv és még inkább az NDK-tapasztalatok és -eredmények adják: a rendszer bemerevedése, a világtól való elmaradás igen szoros és negatív korrelációban áll a munkaerőpiaci rugalmatlanságokkal.

A munkaerőpiacot ért kihívás több területen követelt meg alapvető újraorientálódást, és vezetett ennek függvényében sikeresebb vagy sikertelenebb alkalmazkodásokra:

— A korábbi szigorú foglalkoztatási korlátokat és előjogokat oldani kellett (korkedvezményes nyugdíjazás jelentős végkielégítéssel, az elbocsáthatóság kritériumainak változtatása, a sztrájkok megítélése). A korkedvezményes nyugdíjazás ugyan összességében aligha jelentett költségmegtakarítást, de miután ennek jelentős része a költségvetésre, illetve a munkanélküliségi kasszára volt átruházható, a termelő vállalatot mentesítette attól, hogy a költségkihatások teljes egészükben a vállalati mérlegekben csapódjanak le (vagyis a vállalat mégiscsak nyert a dolgon). A 15–20 éves munkaviszony utáni „elbocsáthatatlanság” nemcsak a műszaki fejlődést akadályozta, hanem nagyban felerősítette a fiatalok munkanélküliségét és merevségekhez vezetett. Ezek oldása különösen Dél-Európában vált nélkülözhetetlenné. (Ugyanakkor gyakorlatilag érinthetetlennek bizonyult Jugoszláviában.)

— Ott, ahol mobilabbá vált a munkaerőpiac, észrevehetően mérséklődött a sztrájkok száma. Különösen az idősebb, a szakszervezeti mozgalomban „érdemeket szerzett” korosztályok nyugdíjazásával vagy elbocsátásával csökkent a vállalatokon belüli kemény ellenzék. A szakszervezetek a legtöbb országban vagy defenzívába kerültek, vagy újrafoglalmazták álláspontjukat, és politikai befolyásuk megtartása érdekében együttműködtek a szerkezeti alkalmazkodás megvalósításában a kormánnyal. A radikális gazdaságpolitika, a nemzetközi verseny beengedése, a kis- és középvállalati szféra megerősödése egyértelműen gyengítette a XIX. század második felében és a XX. század első felében kialakult klasszikus nagyipari (nehézipari) munkásság alkuerejét. Ennek értelmében politikai-gazdasági érdekszervezetük csak a korábbi ideáloktól való eltávolodásban remélhetett esélyt arra, hogy a viharos változások sodrában fenn tudja tartani, át tudja menteni a korábbi körülmények közepette kialakult intézményeit és érdekeit. A jelentős politikai (demokratikus) hagyományokkal rendelkező skandináv országokban ez viszonylag könnyebben ment: itt a szakszervezetek kifejezetten támogatták a kormányzatot az alkalmazkodásban. De az NSZK-ban, Ausztriában, sőt Olaszországban is hamar belátták: nincs más lehetőség a fennmaradásra.

— Mindez természetesen alapvetően gyengítette a szakszervezeteknek a politikai hatalomra való befolyását; a politikai döntéshozatalban való korábbi szerepét leértékelték vagy majdhogynem meg is szüntette. Kivéteklént említhető a Saar-vidéki struktúrakonzerválás (amit végül is a kereszténydemokrata kormányzat finanszírozott meg, hogy más területeken fokozottan tudjon előrelépni az alkalmazkodásban; vagy a nyolcvanas évek közepéig az osztrák állami vállalatokon keresztül érvényesülő szakszervezeti érdekek. A politikai döntések alapján kialakított struktúra fenntarthatósága azonban mindkét esetben legalábbis kérdéses, és további jelentős finanszírozási igényeket támaszt.

— Végül, de nem utolsó sorban a változások alapvetően módosították a „szociális biztonság” kapcsolatos hagyományos elképzeléseket és gyakorlatot. Egyfelől a leg-súlyosabb problémákat nem a munkahelyek, hanem a munkanélküliség ellenőrizhetősé-  
gére létesített, az állami költségvetést terhelő segélyező kassza vállalta magára. Másfelől a vállalatok és a munkavállalók egyaránt erőteljesebb befizetésekre kényszerültek. Olaszországban a bérterheknek 1981-ben még 61, 1987-ben már csak 55 százalékát adta a nettó bérkifizetés. A munkáltatót terhelő „közterhek” 26-ról 28, a munkavállalót terhe-  
lők 13-ról 17 százalékra nőttek. A köztelherviselés, valamint az értéktermelő és újrae-  
losztó folyamatok világos szétválasztása jótékonyan hatott a termelésre. Ott azonban, ahol e két funkció továbbra is egybe van mosva (akár gazdasági, akár politikai, akár ide-  
ológiai okokból), az értéktermelés egyre alacsonyabb szinten valósul meg; a tényleges érdekek egyre kevésbé jutnak kifejezésre; és a világtól való elmaradás rohamosan nö-  
vekszik (NDK, Jugoszlávia).

Nem kevésbé lényeges igazodási követelménynek tekinthető a vállalati vezetés színvo-  
nalának látványos emelkedése a válságba jutott vállalatoknál, nem utolsósorban a szaná-  
lásra került állami vagy félállami cégeknél. A paternalisztikus, az államtól függő álla-  
latvezetési modellek mindenütt meghaladásra kerültek. Ez részben következménye az állami finanszírozás korlátainak, részben az állami tulajdonú vállalatok sorozatos ku-  
darcainak. Ugyanakkor nem választható el a vállalati tevékenység diverzifikálásától: a legkülönbözőbb, a „klasszikus” tevékenységi területeken messze túlterjedő vállalati ér-  
dekeltségeket csak kiválóan képzett, másfajta kapcsolódásokkal (is) jellemezhető veze-  
tők, menedzserek tudták megfelelően képviselni.

Új értékekkel jellemezhető, dinamikus, innovatív, fiatal vállalkozói nemzedék nőtt fel, itt-ott kiszorítva a régi nagyokat. Ez a folyamat elsősorban Olaszországban, kisebb-  
részt Spanyolországban figyelhető meg. De-Benedetti, Berlusconi, Merloni közös jel-  
lemzője, hogy induláskor alig rendelkeztek vagyonnal, annál inkább különösen a pénzü-  
gyekben szerzett nagy jártassággal és fiatalságukból fakadó kockázatvállaló képességgel és készséggel. Valamennyien csődbe vagy csőd szélére jutott vállalatok megmentésével, talpraállítással szereztek első és meghatározó tapasztalataikat. A fiatal vállalkozói ré-  
teg, az innovatív vállalkozás reneszánsza ebből a sikeres válságkezelésből táplálkozik, nem pedig évszázados nagyvállalati babérokon nyugszik. Ahhoz azonban, hogy ez a va-  
lószerűleg mindenütt megbújó (latens) tehetség kibontakozhasson, felszínre törhessen, nemcsak válságserű helyzetekre, hanem olyan gazdasági-társadalmi-politikai környe-  
zetre is szükség van, amelyben e tehetségeket a bürokrácia nem nyomja el. Sajátos és vi-  
lágviszonylatban is szerencsés állami-vállalati ötvöződés figyelhető meg Dél-Koreában, ahol a dinamikus vállalati vezetés és a kompetens, nagy hatékonyságú állami irányítás szoros szövetsége jött létre. Személyre szabottan ezzel a modellel kísérleteznek napja-  
inkban Mexikóban, ahol a bajba jutott vállalatokat a legrátermettebb szakemberek igye-  
keznek talpraállítani. Krédójuk: a vállalatokat kormányozni, nem pedig „adminisztrál-  
ni” kell.

Anélkül, hogy részletekbe bocsátkoznánk, fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a vál-  
lalati vezetés kompetenciájának előtérbe kerülése és alapvető túlélési-versenyképességi tényezővé válása nem választható el egyfelől a tulajdonosi szerep ártértékelésétől (ennek igen jó példáját adják a magánkézbe adott spanyol cégek), másfelől a tervezői rendszer lényegi reformjától (input-orientált helyett output-orientált, tehát a várható piaci keres-  
letre építő tervezés és termelés, a „biztonság” újraértékelése stb.). Itt valójában az ál-



lam és vállalat közötti viszony egészét újrendező és vizsgálatunk témáján és terjedelmén (mélységén) messze túlnyúló kérdések merülnek fel.

### III. Néhány következtetés

A vállalati szerkezetváltás elképzelhetetlen jelentős, a modernizációra fordítható összegek nélkül. Már a tartalékok feltárása, az átalakulás időszakos terheinek vállalhatósága is igényli az ilyen pénzügyi támogatást (de csak modernizációra és versenyképes termelésre szabad hitelt vagy egyéb eszközöket biztosítani).

Növekvő elvonással, restrikciókkal nem megoldani, hanem elmélyíteni lehet a szerkezeti válságot, egészen a vállalati tevékenység lehetetlenüléséig. Nem az egyre fogyó rendelkezésre álló jövedelem „igazságos” (vagy inkább mindeki számára igazságtalan) újraelosztása, hanem az értéktermelő folyamatok következetes támogatása ígér kibontakozást. A forrásfeltárás, a szunnyadó tartalékok felszabadítása csak értéktermelő folyamatok beindításával képzelhető el.

Az értéktermelő folyamatok erősítése, a vállalati alkalmazkodás támogatása alapvetően *közvetett* kormányzati feladat. Vagyis nem szubvenciók, kedvezmények, adott vállalatra vagy szektorra szabott felső szintű „kiigyalások” a megfelelő eszközök (sőt, ezek a kifejezetten kontraproduktívak szoktak lenni), hanem a vállalati mozgástér átfogó javítása, mindenekelőtt a hatékonyság nélkülözhetetlen elemévé vált infrastruktúráis, oktatási, tőke- és munkaerőpiaci deregulációs tevékenységek.

Csak ebben a közegben bontakozhat ki az alkalmazkodás hosszú távú sikerét garantálni látszó innovatív magatartás és folyamatosan újratermelőddő innovációs láncolat. Ezt nem lehet „szimulálni”, még kevésbé „népmozgalmi szinten” szervezni. Barkácsolgásként legfeljebb barkácsolgásbiztosítást lehet csinálni — a szigorú és egyre szigorodó nemzetközi versenyklimában azonban aligha lehet amatőrként, „hobbiból” talpon maradni.

Az alkalmazkodás talán döntő láncszeme, a gordiuszi csomó átvághatóságának kulcseleme a munkaerő- és foglalkoztatáspolitikai, valamint az ebből adódó szociális és politikai feszültségek kezelhetősége. A tapasztalatok arra utalnak, hogy ennek sikere nélkül nincs megfelelő igazodás a világhoz. Különösen nincs olyan országokban, ahol a munkaképes (foglalkoztatott) lakosság jelentős hányada szakképzetlen. Azt is jelzik az eddigi alig egy évtizedes tanulságok, hogy a továbbképzés, az új (vállalkozási) lehetőségek megjelenése az egyik oldalon, ugyanakkor a munkanélküliségből fakadó kényszerhatások a másikon a gondoltnál (remélténél) gyorsabb, társadalmi méretű változásokat eredményeznek, viszonylag tűrhető, kontrollálható feszültségek mellett. Nem kétséges, a feszültségek annál nagyobbak és annál inkább tevődnek át a politikai instabilitás szférájába, minél később nyúl valamely gazdaságpolitika ehhez a területhez, és minél nagyobb a tanulatlan (továbbképezhetetlen) munkaerő hányada. Tudomásul kell azonban venni, hogy a modernizációnak nemcsak nyertesei, hanem kárvallottjai is vannak; a modernizáció elmaradásának azonban csak kárvallottjai lehetnek.

A vállalati önállóság hiányában az alkalmazkodási feladatok az államra hárulnak. Nemcsak arról van itt szó, hogy az állam a mikroszintű alkalmazkodást nem tudja megfelelően „előírni”, vagy, hogy ez túlságosan sokba kerül, hanem arról is, hogy ilyenkor a vállalat úgy érzi, az állami akaratot rákényszerítik. Ezzel pedig a makro- és mikroszfé-

ra közötti bizalom inog meg, vagyis az a tényező, ami mindenféle kibontakozási-stabilizálási sikernek az alapja. Az önmagát túlélő vállalati struktúrák (vállalatok) mesterséges fenntartása végső soron a kormányzati politika lehetetlenüléséhez vezet.

A vállalati alkalmazkodás sikere nemcsak gazdaságpolitikai, hanem politikai követelményeket is támaszt. Az innováció befogadása, a rátermett vezető gárda kinevelődése feltételezi nemcsak az információk, hanem az ezeket hordozó emberek szabad mozgását is. Nem képzelhető el vállalati alkalmazkodás a világhoz, ha nem következik be a politikai szféra alkalmazkodása a világban kialakult és a világgazdasági fejlődés politikai kereteit jelentő játékszabályokhoz. A diktatórikus politikai berendezkedés eróziója nélkülözhetetlen feltétele a gazdasági, ezen belül a vállalati szintű alkalmazkodásnak. A megkésettén lépő országokban természetesen az erózió fokozatosságának tarthatósága, a robbanásveszély elkerülhetősége állhat előtérben: de még ehhez is több segítség remélhető a növekvő vállalati mozgástér mellett, mint a vállalati szféra „reformdiktatórikus” eszközökkel való elnyomása, államtól való függőségének meghosszabbítása esetén.

TÖRÖK ÁDÁM:

## KOMPARATÍV ELŐNYÖK, VERSENYKÉPESSÉG, PIACMŰKÖDÉS<sup>+</sup>

A korszerű versenyképesség-vizsgálatok valójában nem alkalmaznak egységes módszertant. Ugyanis nem dönthető el egyértelműen: milyen jellegű is legyen a kívánt módszer? A versenyképesség mai értelmezését megalapozó külkereskedelmi elméletek nem adnak kiindulópontot az *egyféle* megközelítéshez, illetve méréshez. Nem lehet prioritást adni sem a *keresleti*, sem a *kínálati oldali* tényezőkre épülő versenyképesség-felfogásnak, és gyakorlati szempontok sokszor egy harmadik, a *megnyilvánult komparatív előny* (Revealed Comparative Advantage — RCA) típusú megközelítés mellett szólnak. A három fajta megközelítés között a világgazdasági szempontok, a piacműködés módjának, illetve korlátainak ismerete, valamint az adott gazdaságra jellemző úgynevezett országspecifikus tényezők alapján lehet rangsorolni. Célszerűbb azonban minden esetben a három megközelítésmód ötvözése, mindhárom ugyanis a *komparatív előnyök* fogalmára épül, ennek a fogalomnak különféle korszerű értelmezései szerint.

### *Komparatív előnyök és versenyképesség*

A *komparatív előny* rövid, de pontos definícióval „nemzetközi mércével mért relatív hatékonysági pozíció”.<sup>1</sup> Ez a fogalom azonban nem szerepel mindegyik modern külkereskedelmi elméletben az exportszakosodás, illetve a nemzetközi munkamegosztásban vállalt szerepkör fő rendező elveként. Ezért az egyes elméletrendszerekben a versenyképességhez fűződő kapcsolata is különböző.

A komparatív előnyök és a versenyképesség közötti elméleti összefüggések vizsgálatakor célszerű a modern külkereskedelmi elméleteket három csoportra bontani. A *kínálatoldali* és a *keresletoldali* elméleti irányzatok, valamint a magyar szakirodalomban általánossá vált kifejezés híján a *külkereskedelmi piacelméleteknek* nevezhető megközelítésrendszer közül csupán az első, a kínálatoldali elméletcsoport operál a klasszikus ricardói, valamint a heckscher—ohlini komparatívelőny-fogalom valamelyik egyenes származékával. (Ezek közé főként az úgynevezett „neofaktor”, valamint a „neotechnológiai” elméletek sorolhatók.) A keresletoldali elméletek közé tartozó Linder-féle megközelítés,<sup>2</sup> illetve a részben belőle táplálkozó, az úgynevezett intra-típusú („ágazaton belüli”) kereskedelem tényezőit feltárni kívánó elméleti próbálkozások

<sup>+</sup> A tanulmány az MTA Közgazdasági Információs Szolgálat irányításával, az OTKA egyik programjaként folyó „A magyar gazdaság világgazdasági versenyképessége alakulásának mérésére szolgáló eljárások kidolgozása és alkalmazása” című kutatáshoz készített részanyag kibővített változata.

<sup>1</sup> (4) 52. o.

<sup>2</sup> (5) 30-31. o.

ugyan használják a komparatív előny fogalmát, azonban ezt nem a termelés költségárányaira építve, tehát nem a klasszikus-neoklasszikus értelmezés szerint teszik.

A kereslet- és kínálatoldali irányzatok között egy alapvető szempontból megegyeznek. Mindkét fajta külkereskedelmi elmélet tökéletes piacműködést, illetve versenyt tételez föl, vagy úgy, hogy ezt — miként a Hechscher—Ohlin elmélet — előre le is szögezi, vagy pedig úgy — s erre számos modern elméletrendszer is fölhozható példaként —, hogy a külkereskedelmi elméleti kutatásokban hosszú időn át uralkodó hallgatólagos konvenció szerint nem tesz külön említést a verseny jellegéről. Ezzel pedig implicit módon tökéletesnek tekinti.

A külkereskedelmi piacelméleteket az a felismerés hívta életre, hogy a gyakorlati tapasztalatok szerint a nemzetközi kereskedelemben csak elvétve van tökéletes verseny. Sőt még ott sincs feltétlenül, ahol deklarálták a regionális szabadkereskedelmet (ezért van szüksége az elvben szabadkereskedelmi játékszabályok szerint működő Közös Piacnak arra, hogy 1992-re mindenfajta korlátozástól mentes „gazdasági térré” alakuljon át). A külkereskedelmi piacelméletek<sup>3</sup> lényegében tagadják a komparatív előny-fogalom alkalmazhatóságát, bár létezését elvben elismerik. A legelterjedtebb piacelméleti irány, a „támadható piacok elmélete” azonban megkísérli a fogalom bizonyos általánosítását. A hagyományosan értelmezett komparatív előnyöket csak a tökéletes versenyben tekinti érvényesnek, a tökéletlen verseny és a növekvő hozadékok melletti külkereskedelemtől azonban további — logikailag többnyire szorosan a komparatív előnyökhöz kapcsolódó — előnyöket vár úgy a kínálati, mint a keresleti oldal számára.<sup>4</sup> Ezek az előnyök zömmel az elkülönült, ám „párhuzamos” és egymáshoz közelálló részpiacok létezéséből származik azért, mert a konkurencia meggátolja a kínálati monopóliumok kialakulását. Egy-egy részpiac szilárd birtoklása pedig jelentős, a termelésivolumen-nagyságból származó előnyök kiaknázását teszi lehetővé a kínálati oldal számára.

A külkereskedelmi piacelméletek szerint tehát a komparatív előny csakis az adott részpiacon definiálható úgy, hogy a definíció kiter a részpiac és „szomszédai” közötti „átjárás” lehetőségeire, a részpiac kiterjedésére és korlátainak jellegére is. Mindez természetesen nehézkes és szigorú elméleti kritériumok szerint még így is használhatatlan komparatív előny-meghatározást eredményezne. Nem lehetne ugyanis előre tisztázni azt, hogy adott termelési tényezőkombináció valóban megfeleltethető-e egy és csak egy részpiacnak, illetve, hogy ennek a tényezőkombinációnak a kialakulásában szerepet játszik-e egyáltalán a „megcélzott” részpiac. Gyakorlati példával: ha a színes televízióknak 20 részpiaca létezik egymás mellett, korántsem biztos, hogy ezek mindegyike egyértelműen azonosítható egy tőke-munka kombináció alapján, mint ahogy azt sem lehet előre tudni, hogy például éppen a 11. részpiac értékesítési sajátosságai miatt végzi 300 fő 1 millió dollár tőkével az adott készüléktípus gyártását. Valójában nagyon gyakori, hogy az új termék nem egy már létező részpiacra alakul ki, hanem ellenkezőleg, az új termék bevezetése teremti meg az újabb részpiacot. Márpedig minden korábban ismert komparatív előny-fogalom *meglévő piacokat feltételezett*, és az ott folyó versenyben való sikeres részvétel lehetőségét ígérte.

A klasszikus és neoklasszikus komparatív előny-fogalom és versenyképesség között tehát elméletileg szoros az összefüggés. A Ricardo-féle komparatív előny-felfogás tulaj-

<sup>3</sup> (6)

<sup>4</sup> (2) 264-266. o.

donképpen az „abszolút” versenyképesség lehetőségét hordozza, hiszen a 2 termék — 2 ország modellben a specializáció ténye el is dönti a versenyt (az egyik terméknél az egyik, a másikonál a másik irányban), a nemzetközi munkamegosztás kialakulásával a potenciális versenytárs el is tűnik a piacról.

A Heckscher—Ohlin elmélet szerint az adott országra jellemző termelési tényezőellátottság optimális kihasználása valamilyen irányú specializációval mindig lehetséges, ez egyúttal megteremti a versenyképességet is. Természetesen csak annyiban, hogy „versenyképes” termelési költségarányok alakulnak ki. Az elmélet absztrakciós rendszere szerint e feltétel teljesítése egyben azt is jelenti, hogy a piac elfogadja a terméket. Ugyanakkor világgazdasági tapasztalat, hogy adott ország tényezőellátottsága — illetve az ennek pontosan megfelelő külkereskedelmi struktúra — és a tényleges külkereskedelmi szerkezet még nagy vonalakban is csak ritkán esik egybe. A „tényleges” és a „megnyilvánult” komparatív előnyök — a kétféle külkereskedelmi, ezen belül különösen exportstruktúra — közötti eltérés piacgazdaságokban igen gyakran éppen *versenyképességi megfontolásokra* vezethető vissza. Nemcsak a nemzetközi piacok tökéletlen működése miatt, hanem azért is, mert a gazdaság szereplői rövidebb-hosszabb távú versenyképességi szempontok alapján tudatosan befolyásolják a nemzetgazdaság belső tényezőáramlási folyamatait. Több jó példa található erre a komparatív előnyök úgynevezett dinamikus felfogását<sup>5</sup> szinte az állami gazdaságpolitika rangjára emelő távol-keleti iparikk-exportőr országokban, ahol a fő beruházási célpontok korántsem csupán az éppen aktuális, hanem elsősorban a kívánt jövőbeli tényezőellátottsági helyzet szem előtt tartásával alakulnak ki (ez mindenekelett a szellemi-tőke-állomány felhalmozásának megelőlegezését jelenti, s segítségét célozza).

A kínálati oldalon értelmezett komparatív előny tehát a versenyképesség egyik alapfeltétele. Ha a termelési költség-arányok alapján mutatózó komparatív előny tisztos profitot biztosító exportárban is úgy ölt testet, hogy az export által lehetővé tett kapacitáskihasználtság rövid távon nem ingadozik a normális nyereség rovására, akkor a komparatív előny mérőszáma egyúttal a versenyképességet is jól mutatja. Módszertani nehézséget jelent azonban, hogy a kínálati oldalon értelmezett komparatív előnyöket általában nem mérik a tényezőellátottság és a tényezőigényesség összhangja alapján (illetve ennek a kapcsolatnak a számszerűsítésével), mert közgazdasági tartalma miatt<sup>6</sup> a tényezőellátottság legtöbb mutatója erősen vitatható. A komparatív előnyök leggyakrabban alkalmazott mutatói a külkereskedelmi forgalomban már megmutatózó komparatív előnyöket tükrözik. Ez viszont már különválnak a szigorúan kínálati oldalon értelmezett komparatív előnyöktől.

Egy friss nyugat-európai versenyképesség-vizsgálat<sup>7</sup> a kínálati oldalról megközelített versenyképességet az ULC-mutatóval<sup>8</sup> méri. A mutató azt tükrözi, hogy a feldolgozóiparban (ahol a természetierőforrás-ellátottság elvileg nem befolyásolja a tőke- és a munkaerő-állomány kihasználásának a hatásfokát) átlagosan mennyi munkaerő-költség (bérköltség plusz közterhek) jut az ott képződött egységnyi hozzáadott értékre, és ez az arány milyen magas főbb konkurens országok hasonló mutatóihoz képest. Szintetikus

<sup>5</sup> (5) 123-127. o.

<sup>6</sup> (6) 52-60. o.

<sup>7</sup> (1)

<sup>8</sup> ULC = UNIT Labour Costs, egységnyi munkaerőköltségek.

ULC-mutatóknál a főbb konkurens országok ULC-értékeit súlyozva átlagolják, a súlyokat a versenytársak világexportbeli részaránya adja. Az így kapott egyetlen ULC-mutató természetesen csak az adott évi versenyképességről ad felvilágosítást, ezért — a valutaárfolyam-változások kiszűrésével — csak több év ULC-adatai mutathatják árnyaltan a kínálati oldalon értelmezett versenyképesség alakulását. Az ULC-mutató közgazdasági tartalmát tekintve közel áll a termelésítényező-intenzitás szintetikus, úgynevezett Lary-féle mutatójához.<sup>9</sup> Lary szerint az egy főre jutó hozzáadott érték iparágankénti szintje a feldolgozóipari átlag alatt a munkaerő-, az átlag fölött pedig a tőkeigényesség fokát mutatja, illetve azt, hogy milyen mértékben munkaerő- vagy tőkeigényes az adott iparág. Általánosan teljes (vagy minden iparágban azonosan magas arányú) kapacitáskihasználtság mellett, a nemzetgazdaság exogénnek tekinthető és minden iparágra egyformán érvényes tényezőellátottsága figyelembevételével ez — természetesen csak a kínálati oldalon — jelzi a versenyképesség iparágankénti átlagát is.

Az ULC-mutató látszólag nem vesz tudomást a tőke költségekről. A tőkeállomány volumene és fejlettsége azonban megmutatkozik abban, hogy a konkurensekéhez hasonló nagyságú — tehát például fejlett tőkés országokban átlagosan magas — hozzáadott értéket sikerül-e viszonylag alacsony munkaerőköltségekkel előállítani. Minthogy a mutató sokkal megbízhatóbban jelzi a versenyképesség trendjét, mint az évenkénti szintjét,<sup>10</sup> ebből elsősorban az következik, hogy az évek során milyen irányban tapasztalható ebben változás.

### *Versenypépesség a keresleti oldalon*

A keresleti oldalon értelmezett komparatív előnyökkel természetesen nem maradhatnak figyelmen kívül a kínálati oldal szempontjai. Linder elmélete sem azt mondja ki, hogy a keresleti tényezőkhöz való kritikátlan, a saját kínálati adottságokkal nem számoló alkalmazkodás teremti komparatív előnyt, hanem azt, hogy a kínálati oldalon képződő komparatív előnyök kihasználása lehetetlen — mindenekelőtt a differenciált iparcikkek nemzetközi kereskedelmében — a keresleti oldal tekintetbe vétele nélkül. Exportcélú termelésnél, nagyjából hasonló fejlettségű és igényű exportőr országokat feltételezve a versenyképesség fontos feltétele mindenekelőtt a belföldi kereslethez való alkalmazkodás. Ez teremti alapot a hasonló keresleti struktúrájú és árszintű külföldi piacokon való sikeres helytálláshoz.

Linder szerint két ország között annál nagyobb a kereskedelem — elsősorban természetesen az iparcikk-kereskedelem — volumene, minél nagyobb a hasonlóság belföldi keresletük struktúrája között. Ebből az következik, hogy adott ország fejlettségi szintje és az ezzel szorosan összefüggő belföldi keresleti struktúra versenyképességi tényező lehet a hasonló fejlettségű és keresleti szerkezetű országokkal lebonyolított forgalomban. Ezt a versenyképességi tényezőt a Linder-féle elmélet szerint a „különbösg iránti keresletre” építve lehet kihasználni. Ez annyit jelent, hogy a kétoldalú külkereskedelmi forga-

<sup>9</sup> (3)

<sup>10</sup> A mutató tehát inkább „ordinális”, mint „kardinális” mérésre alkalmas, használatához ugyanis el kell fogadni a feltevést, hogy a nemzeti versenyképesség kínálati oldali tényezői közül időben csak a munkaerőköltségek aránya változik a hozzáadott értékhez — makroökonómiai lag a GDP-hez — képest.

lomban a két ellentétes irányú árfolyam makrostruktúrája hasonló, mikroszerkezetében viszont nagyok az eltérések (például megközelítően azonos arányban tartalmaznak gépeket, de bányagépekkel orvosi műszerek állnak szemben a forgalom két oldalán). Ezzel „intra-típusú” kereskedelem jön létre. Az ilyen kereskedelemben a versenyképesség feltételei részben a kínálati oldalon, a termelési költségárányok függvényében, részben a keresleti oldalon, a piaci igényeket tükröző különféle termékparaméterek, illetve termékdiffereciáltság révén alakulnak ki.

Versenyképes tehát az ilyen — elsősorban egymáshoz közeli fejlett gazdaságok között kialakuló — munkamegosztásban az a termelő lehet, aki a versenyben maradáshoz szükséges költségszint, illetve költségárányok mellett a kereslet valamely szegmensébe beleillő termékkel — az adott keresleti szegmens által megkövetelt paramétereket elérve — tud a piacon megjelenni. A kétfajta versenyképességi feltétel relatív súlya piaconként, piaci szegmensenként változik. Gyakori világ gazdasági tapasztalat, hogy a versenyképességben a termelési költségek szerepe a megcélzott piac vásárlóközönségének a jövedelmi szintjével többé-kevésbé fordítottan arányos az ipari fogyasztási cikkekénél. A magas jövedelmű vevők tehát a termékek növekvő differenciáltságával, végső soron egyedi jellegével kapcsolatos aránytalanul nagy többletköltségeket is általában megfizetik. Sőt, márkás illatszerek, ruházati cikkek, híradástechnikai termékek stb. esetén nem ritka, hogy a minőségi paraméterektől független felár tulajdonképpen csak a termék ritkaságát, exkluzivitását „bizonyító” márkánév ellenértéke. A jól bevezetett márkánév kihasználásából eredő többletbevételek jellegzetes módon bizonyítják a versenyképesség keresleti oldali feltételeinek a fontosságát.

A keresleti oldali versenyképesség mérése a leírtaknak megfelelően a gyakorlatban szinte lehetetlen. A modern világkereskedelemben ugyanis alig vagy egyáltalán nem mérhető a különböző termékfajták közötti eltérések. A Volkswagen Golf személyautó például csak a motor típusa szerint ötféle, árban azonban — a különféle „extrák” speciális színi igények stb. és a motorok szinte végtelen számú kombinációja miatt — ennél sokkal több már az NSZK piacán is, ahol ráadásul tartományonként, nem ritkán kereskedőnként is változnak az árak. Az idézett példa szerint nem lehet differenciálási ismérv az „egy termék — egy ár” elve sem a fejlett ipari országok piacain, hiszen igen gyakran ugyanolyan termék azonos árú változatai között sincs pontos helyettesítési kapcsolat.

A keresleti oldalon értelmezett versenyképességet a gyakorlatban<sup>11</sup> ugyancsak a piacon végül elért eladási árakból kiindulva lehet mérni. Az úgynevezett UVI-mutató<sup>12</sup> a vizsgált ország feldolgozóipari exportjának egységérték-változása és a fontosabb kereskedelmi konkurensek világexportbeli részarányaival súlyozott iparcikk-exportbeli egységérték-változás közötti arányt adja meg, természetesen a valutaárfolyam-változások kiszűrésével.

Az UVI-mutató lényegében éppen az *árversenyképesség* — a kínálati oldalon értelmezett versenyképesség — *ellenkezőjét* fejezi ki, mert a feltevés szerint az a versenykésebb exportőr, aki ugyanazt a terméket ugyanott drágábban tudja értékesíteni. A sikeres termékdiffereciálás jutalma tehát a magasabb egységár, ami egyúttal annyit jelent, hogy pontosan mégsem ugyanaz a termék szerepel a kínálatban. Másrészt a mutató komoly fogyatékosága, hogy jelzi a kínálati erőpozíciók áralakító hatását is. (Ha két ex-

<sup>11</sup> (1)

<sup>12</sup> UVI = Unit Value Index, az export relatív egységértékének az indexe.

portőr ugyanazt a terméket kínálja ugyanazon a piacon, de az egyik hitelt is tud nyújtani, a másik viszont nem, akkor a hitelnyújtásra képes szállító drágábban is exportálhatja portékáját, és a kínálati erőpozíciókat más, például politikai tényezők is erősen befolyásolhatják.) Márpedig az erősebb kínálati pozíció nem az ajánlott termék, hanem a mögötte álló értékesítési szervezet nagyobb versenyképességét jelenti.

Az UVI-mutató mikroszintű értelmezése — az előbbi okfejtés szerint — segít megérteni a mutató közgazdasági logikáját. A gyakorlatban azonban a mutatót makroökonómiai felfogásban használják, és egy-egy ország teljes, vagy nagyobb aggregátumokra bontott feldolgozóipari exportjának a keresleti oldali versenyképességét vizsgálják vele.

Ebben az esetben a mutató alakulását már strukturális hatások is erősen befolyásolják. Heterogén szerkezetű exportnál súlyos gondot jelent a termékcsoportonkénti egységértékek aggregálása, amit csak megkerülni lehet, de megoldani nem. Az egyik elterjedt megoldás szerint a vizsgált országoknál „normálják” az exportstruktúrát, azaz kiszámítják, hogy a változatlanul tekintett exportszerkezet mellett időben hogyan változott volna az egységérték. A másik lehetőség, hogy az egységérték azonos mértékegysége — darabonkénti ár, tonnaár, barrelár stb. — szerint képeznek termékcsoportokat, és az ezekre számított egységértékeket súlyozzák a termékcsoport feldolgozóipari kivitelén belüli részesedésével.

Eltérő exportstruktúránál is értelmezni lehet tehát a „termékegység” elvont fogalmát, és az erre jutó exportbevétel konkurensénél gyorsabb növekedése azt jelzi, hogy a kivitel ilyen árakon makro- és mikrostruktúrájában is jobban alkalmazkodott a világpiac, vagy egyes külön vizsgált piacok keresletéhez. Az UVI-mutató azonban alkalmatlan a makro- és a mikrostrukturális alkalmazkodás versenyképességi hatásainak a különválasztására. Minthogy a viszonyítási alap a fő konkurens egységnyi exportárainak az alakulása, valószínűsíteni lehet, hogy a kiviteli makrostruktúrában viszonylag csekélyek az eltérések. Az UVI-mutató mikroszintű használatáról a makroszintűre való áttérés fő ellentmondását — amely az exportstruktúrák eltéréséből adódik —, azonban nem lehet kiküszöbölni. Az UVI-mutató közgazdasági tartalma makroökonómiai alkalmazásakor már nem az, hogy „ugyanazt” ki tudja jobb áron exportálni, hanem az, hogy feltehetően hasonló szerkezetű exportok közül melyiknek az értékesítése sikerül átlagosan kedvezőbb áron. Mivel pedig az eltérő struktúra más költségáramokat is jelent, az utóbbi értelmezésnél — nem csekély pongyolása mellett — keveredik a versenyképesség keresleti és kínálati oldali szemlélete is.

A keresleti oldalon értelmezett versenyképesség „tökéletes” piacon valóban csak az adott termék differenciálásának a függvényében változik az egyes exportőrök között. A „tökéletes piac” fogalma azonban attól a pillanattól kezdve illúzió, hogy a kínálati erőpozíciók — például az exportőröként más-más finanszírozási, marketing stb. háttér miatt — homogén termékenként is annyifélek lehetnek, ahány eladó van jelen a piacon.

### *Versenyképesség és piacműködés*

A „tökéletes versennyel” foglalkozó külkereskedelmi elméletek fejlődésük elején tartanak. Nincs még kiérlelt módszertan annak vizsgálatára, hogy a piacműködési zavarok különböző fajtái miként befolyásolják a versenyképességet az eladóknál. Ez azért különösen nehéz, mert a *versenyképesség fogalma tökéletes versenyben szigorúan véve nem*



is értelmezhető. Aligha lehet versenyképességről beszélni ott, ahol a versenyképességnek sem kínálati, sem a keresleti feltételei alapján nem lehet kielégítő magyarázatot adni a piaci teljesítményre, hanem ennek tényezőit elsősorban a különböző eladók piacrajutási és piaconmaradási feltételeinek az eltéréseiben kell keresni.

A tökéletlen verseny különféle formái jelen vannak szinte a teljes világkereskedelemben az iparcikkekénél is, ahol járadékjellegű jövedelmek és természeti adottságok nem, vagy csak alig befolyásolják a versenypozíciókat. A tökéletlen versenynek négy alapvető formája között lehet különbséget tenni.<sup>13</sup> A támadható piacok, a Cournot-féle oligopólium,<sup>14</sup> a tiszta monopólium és a monopolista verseny külkereskedelelem-elméleti szempontból közös vonása, hogy a megnyilvánult komparatív előnyök szükségszerűen eltérnek a tényleges komparatív előnyöktől. Az előbbiek ugyanis valamilyen elfogadott mutató alkalmazásával egyértelműen mérhetők a külkereskedelelem szerkezeti és/vagy egyensúlyi paraméterei alapján, az utóbbiak viszont a Heckscher—Ohlin elmélet által kizárt tökéletlen piacműködés miatt egzakt módon nem értelmezhetők, azaz tulajdonképpen többféleképpen lehetnek.

Tökéletlen piacműködésnél a versenyképességnek csak az az aspektusa vizsgálható, amelyet a külkereskedelmi elméletben a megnyilvánult komparatív előnyök fogalma (az „ex post” komparatív előny) fejez ki. Ennek mutatói hatékonysági és keresleti tényezőktől függetlenül csak annak vizsgálatára alkalmasak, hogy különféle exportőrök relatíve milyen részarányt tudtak kivívni vagy megtartani valamely piacon.

— Erre példa a Balassa-féle RCA-mutató, amely azoknál a termékeknél jelez megnyilvánult komparatív előnyt, ahol a vizsgált ország világexportbeli részarányánál nagyobb világpiaci hányadot ér el;

— vagy annak elemzése, hogy adott termékből az exportőr mennyivel többet tud külföldre szállítani annál, amennyit importál. A DRI már idézett versenyképesség-vizsgálata erre a szaldó/összforgalom  $\frac{\text{export} - \text{import}}{\text{export} + \text{import}}$  mutatót használja.

Mindez azonban már nem szorosan vett versenyképességi elemzésre alkalmas módszertani eszköz, hanem a termelési-finanszírozási-értékesítési háttértől függetlenül, s éppen ezért nagyon óatosan kezelendő „piaci siker” mérőszáma lehet. A két felsorolt mutató „kedvező” értéke valójában sok másra is utalhat, mint magas versenyképességre. Így például agresszív exporterőltető és/vagy importfékező politikára, kedvező piacrajutási feltételekre (természetesen az adott exportőr szempontjából), konjunktúrális okok miatt magas export- és alacsony importárakra. A kínálati és a keresleti szemléletű versenyképesség-vizsgálatok közötti mély szemléleti ellentét feloldására azonban a megnyilvánult komparatív előnyök fogalmából származtatott „versenyképesség”-mutatók nem alkalmasak.

### A módszerek alkalmazásáról

A bemutatott versenyképesség-elemzési módszereket a DRI négy nagy nyugat-európai ország külkereskedelmi teljesítményének a mérésére alkalmazta. A következőkben átte-

<sup>13</sup> (6)

<sup>14</sup> Az egymással versengő eladók magatartását az értékesítési volumen változtatása jellemzi a profit maximalizálása érdekében úgy, hogy konkurenseik részéről változatlan volumenű eladással számol.

kintjük a DRI-vizsgálatok főbb gyakorlati következtetéseit. Nemcsak a módszertani tanulságok miatt, hanem azért is, mert a nyugat-német, a francia, a brit és az olasz feldolgozóipari kivitel versenyképesség legfrissebb trendjei Magyarországon még aligha ismertek széles körben.

Az NSZK keresleti és kínálati oldali versenyképességi mutatói az elmúlt másfél évtizedben csaknem párhuzamosan mozogtak, ami az adott esetben a két fajta módszer kölcsönös helyettesíthetőségének magas fokára is utal. Meglepő mértékű versenyképességhasználat következett be 1975 és 1980 között, mindenekelőtt a fajlagos munkaerőköltségek növekedése miatt. Ezután alig két év alatt sikerült elérni az öt évvel korábbi versenyképességi szintet, sőt az egységérték-mutató ennél is jobban javult. A következő két év alatt a versenyképesség némiképp romlott, 1983-tól 1985-ig azonban a másfél évtizedes időszak egésze alatt a legmagasabb szintre emelkedett. Azóta viszont csaknem folyamatos a romlás, az 1987-es és az 1988-as adatok inkább csak stagnálást, nem pedig javulást jeleznek. A két versenyképesség-mutató az NSZK-nál már 1987-ben az 1980-as szint alá esett, és a munkaerőköltségek azóta fajlagosan tovább növekedtek. Ezért erősen feltételezhető, hogy az NSZK-nak rövidebb távon feltétlenül bizonyos mértékű versenyképességi gondokkal kell majd szembenéznie.

Hasonló a kép az NSZK Egyesült Államokkal folytatott kereskedelmének egyensúlyi viszonyaiban. A kétoldalú forgalom 1983-ban megközelíthetőleg egyensúlyban volt, majd az NSZK egyenlegpozíciója folyamatosan javult. 1986-ban a nyugatnémet exporttöbblet a kétoldalú forgalom összértékének mintegy 40 százalékát érte el. Ettől kezdve romlás tapasztalható, a mutató 1988-ban már csak körülbelül 19 százalékos NSZK-aktívumot jelez. Az EGK-n belüli kereskedelmet tekintve viszont a nyugatnémet mérlegpozíciók folyamatosan javulnak. Az 1983-ban még csak 2 százaléknyi exporttöbblet öt évvel később már 14 százalék volt. Az EGK piacának kereskedelempolitikai védelme egyelőre látszólag eltakarja a nyugatnémet versenyképesség-romlást, amely a közösségi vámfalakon kívül mindinkább érezhetővé válik. Erősen kérdéses, hogy a nyugatnémet kormány 1992 előtt milyen eszközökkel tudja megfordítani a romlási folyamatot. Erre viszont törekednie kell, mert az EGK egységes belső piacon később igen nehéz lesz a kezdeti versenyképességi arányok komolyabb megváltoztatása.

A francia export versenyképességi mutatói a vizsgált időszakban nagy ingadozásokkal változtak. 1975 és 1983 között többé-kevésbé együtt mozogtak, akár az NSZK-ban és ezalatt nem csekély versenyképesség-javulás is mutatkozott. Utána viszont az egységnyi exportérték mutatója is felszökött, míg az egységnyi munkaerőköltségek indexe 1975 óta a legalacsonyabb szintre süllyedt. A két trend szétválása több dolgot is jelenthet. Az egyik lehetséges magyarázat, hogy Franciaország a kivitel versenyképességét a jövedelmezőség nagymértékű javulása mellett, az export relatív megdrágulását is elviselve tudta fenntartani. (Ez arra utal, hogy az exportban csökkent az árérzékeny keresletű termékek aránya.) Elképzelhető, hogy a tőke-költségek és egyéb, az exporthoz kapcsolódó kiadások olyannyira megnöttek, hogy az exportárakat nem lehetett az egységnyi munkaerőköltségek arányában csökkenteni. Az utóbbi esetben azonban a francia export világgpiaci pozícióinak törvényszerűen romlaniuk kellett volna.

A francia kivitel átlagos jövedelmezősége 1980 és 1988 között mintegy 15, a feldolgozóiparé viszont mindössze 8 százalékkal javult. A jövedelmezőségi folyamatok tehát az export növelését ösztönözték, és a jövedelmezőség javulása nagymértékben a munkaerőköltségek csökkenéséből eredt, azaz nem ártott a versenyképességnek. Valóban, 1983

és 1985 között a francia—amerikai forgalom francia passzívuma eltűnt (az egyenleg/összforgalom arány  $-25$  százalékról  $+55$  százalékra javult), és a következő évek csekély egyenlegromlása is csak néhány százalékos francia passzívumot okozott. Az EGK többi országával szemben a francia egyenlegpozíció öt év alatt szinte folyamatosan javult, az egyenlet/összforgalom arány  $-8$  százalékról csaknem  $-3$  százalékra emelkedett. Franciaország esetében sajátos módon olyan „exportoldali nyitás” figyelhető meg — ennek áldásos versenyképességi hatásaival —, amely más vezető tőkés országokban többnyire már évekkel korábban lezajlott.

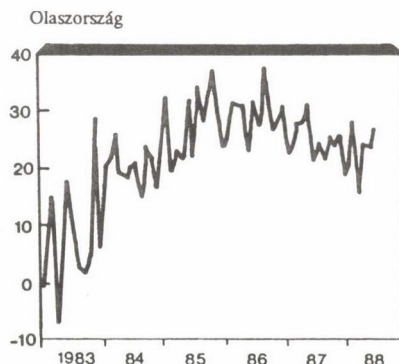
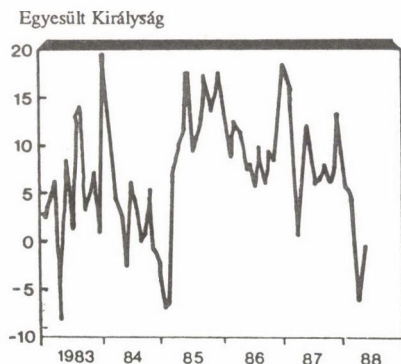
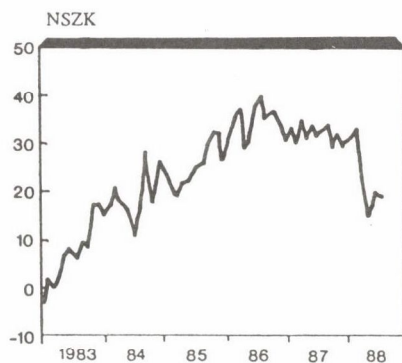
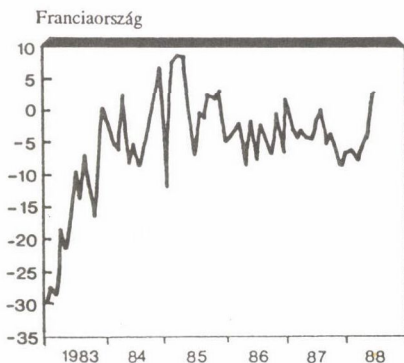
A brit export UVI- és ULC-indexei az NSZK-hoz hasonlóan együtt mozognak, és a hetvenes évek második felében lejátszódott  $20-30$  százalékos romlás után, 1981-től kezdve lassú, de folyamatos javulás mutatkozik. Ez a trend csak 1987–88-ban törik meg, de komolyabb versenyképesség-romlás ekkor sem mutatkozik. Az Egyesült Államokkal szembeni egyensúlyi pozíciók ebben a két évben számottevően romlanak, és 1985 után először 1988-ban alakul ki némi brit passzívum. Az EGK-országokkal szemben 1985 óta ennél gyorsabban romlanak a brit mérlegpozíciók, az egyensúlyközeli állapotból három év alatt csaknem  $-20$  százalékos brit deficit alakul ki. A versenyképességi gondok tehát súlyosbodnak, a nyolcvanas évek eleje óta „felhalmozódott” versenyképességi és jövedelmezőségi tartalékok teljes felélése azonban még igen távoli veszély.

Az olasz adatok értelmezése a legnehezebb, mert a munkaerőköltségek indexe a gyakorlati tapasztalatokkal szemben emelkedést mutat. A relatív exportárak viszont 1980 óta nem gyorsan, de szakadatlanul csökkennek. A két trend viszonya látszólag rejtélyesen alakul. Erre azonban magyarázatul szolgálhat, hogy a vizsgált időszak második felében Olaszországban olyan központi-pénzügyi konstrukció (Cassa d' Integrazione) kezdte meg működését, amelyből mindazok a munkáltatók juttatást kapnak, akik továbbra is foglalkoztatják elbocsátásra ítélt alkalmazottaikat. Ez a központi juttatás tulajdonképpen olyan támogatás, amellyel szemben nem áll a termelés megfelelő mértékű növekedése. Így a fajlagos bérköltségek látszólag nőnek, de ez nem vállalati szinten érzékelhető. Ezért a leírt folyamat nem versenyképességet, hanem a költségvetési egyensúlyt rontó hatású. Az olasz export átlagos jövedelmezősége azonban 1980 óta romlik, és ez különösen igaz a teljes feldolgozóipari termeléssel való összehasonlításban. Az egyensúlyi pozíciók az EGK-val és az Egyesült Államokkal szemben is igen hevesen ingadoznak. Ezekből a nyugat-európai integráció többi országával szemben 1983 és 1988 között lassan romló versenyképesség rajzolódik ki (ebben az időszakban az olasz szempontból számított szaldó/összforgalom mutató  $0$ -ról  $-8$  százalékra romlott), az Egyesült Államokkal szemben viszont több éve számottevő az olasz aktívum. A dollár megerősödésével párhuzamosan 1983 és 1985 között az összforgalomhoz viszonyított olasz mérleg-többlet aránya  $0$ -ról mintegy  $25$  százalékra nőtt, a dollár gyengülése azonban ennek csak csekély csökkenését okozta. Az Egyesült Államokkal folytatott kereskedelemben tehát Olaszország az árfolyamváltozásokat is ellensúlyozó versenyképesség-javulással tudta stabilizálni pozícióit.

## IRODALOM

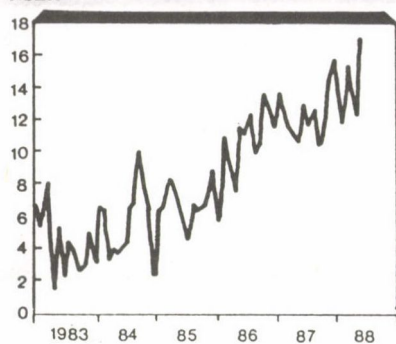
1. *DRI: European Review*, 1989/1. (Competitiveness in Europe).
2. *Helpman, E. — Krugman, P.R.*: Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition and the International Economy. MIT Press, Cambridge, Mass., 1985.
3. *Lary, H.B.*: Imports of Labor-Intensive Manufactures from Less Developed Countries. NBER, New York, 1968.
4. *Szegvári, I.*: A komparatív előnyökről — vitáink kapcsán. *Külgazdaság*, 1981/12.
5. *Török Á.*: Komparatív előnyök. Nemzetközi példák, hazai tapasztalatok. KJK, Budapest, 1986.
6. *Török Á.*: Komparatív előnyök és piacelméletek. *Külgazdaság*, 1989 (előkészületben).

Komparatív előnyök a többi EK-országgal folytatott kereskedelemben  
(export- vagy importtöblet/összforgalom, %-ban)

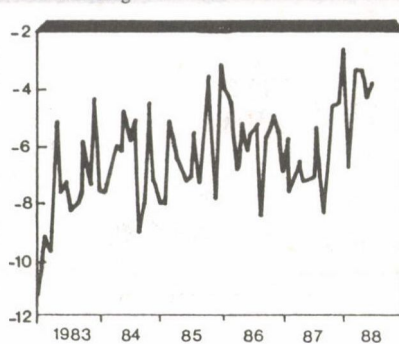


Komparatív előnyök az Egyesült Államokkal folytatott kereskedelemben  
(export- vagy importtöblet/összforgalom, %-ban)

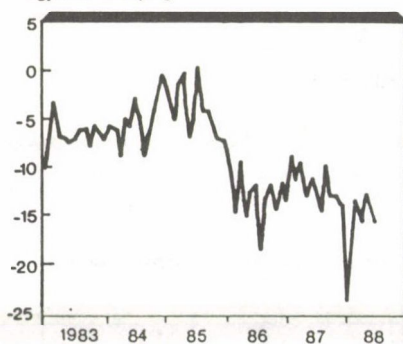
NSZK



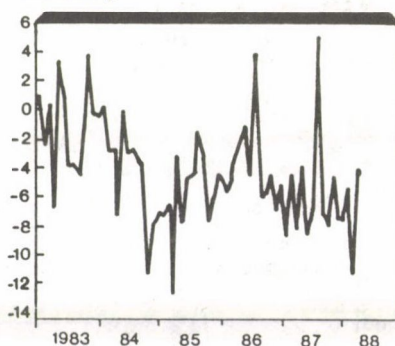
Franciaország



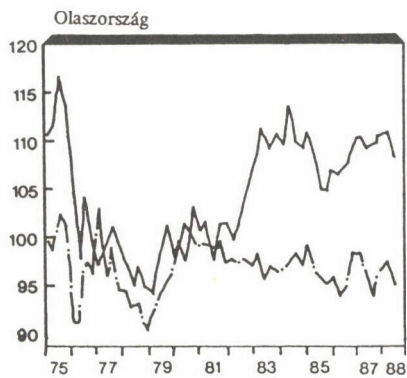
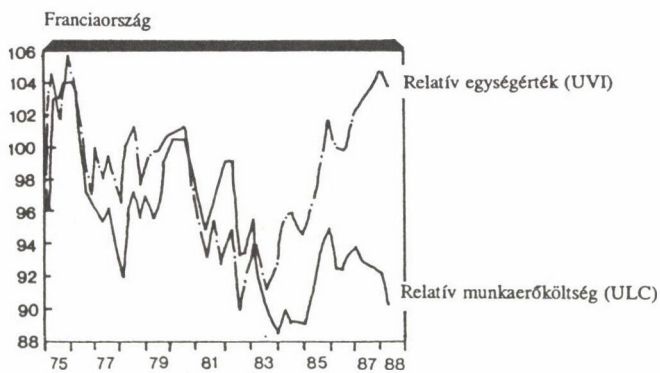
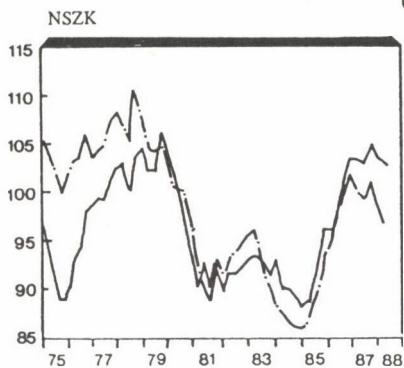
Egyesült Királyság



Olaszország



A versenyképesség mutatói  
(1980 = 100)



CSORBA ZOLTÁNNÉ:

## IPARVIDÉKBŐL VÁLSÁGTERÜLET

(A gazdasági szerkezetváltás nehézségei Komárom megye példáján)

Komárom megye gazdasági fejlődése a nyolcvanas évek végén fordulóponthoz érkezett. A nehézipari jellegű gazdasági szerkezet, amely az ötvenes évek gazdaságpolitikája nyomán alakult ki, mára nagyrészt korszerűtlenné vált. Belátható közelségbe került a makrogazdasági struktúraváltás, és feltehetően ennek egyik első „áldozata” lesz a térség. A kialakult helyzet ezért modell értékű, mind a lehetséges intézkedések, mind a kiváltott reakciók.

A válság több oldalról fenyeget. Az egyik legsúlyosabb gond a térség adottságainak leértékelődése. A megye gazdaságföldrajzi adottságai korábban kivételes helyzetet biztosítottak az iparfejlődés számára. Az ásványkincs-vagyon, a vízigényes iparágak telepítését biztosító Duna, a kereskedelmi útvonalak, a főváros közelsége mind hozzájárultak a gyors gazdasági fejlődéshez. A széntermelés bázisán villamosenergia-ipar épült ki, és ez indította el a vegyipar, az építőanyagipar és az alumíniumkohászat telepítését. A térségben 1965-ben 9,5 millió tonna szenet bányásztak, ma már — ismert okok miatt — ennek alig több, mint felét hozzák felszínre. Hasonlóan veszítettek pozíciójukból a nehézipar energiaigényes ágazatai is, ahol súlyosbítja a gondokat a környezetszennyezés.

A gazdasági szerkezet elavultsága olyan hátrány, amely nagymértékben korlátozza a fejlesztési lehetőségeket. Ma is az ipar, ezen belül a szénbányászat túlsúlya jellemzi az ipar ágazati szerkezetét. A keresőknek a fele (63 ezer fő) az iparban dolgozik, ez az arány jóval felülmúlja az országos mértéket. Ez azt jelenti, hogy a megye népessége még ma is az átlagnál erősebben kötődik az iparhoz, azon belül elsősorban a bányászathoz. A megyében 3 szénbánya vállalat működik (Dorogi, Oroszlányi, Tatabányai), amelyek összesen mintegy 20 ezer főt foglalkoztatnak. Ez a 20 ezer fő az összes iparban dolgozók egyharmadát teszi ki.

Az ipar szervezeti keretei is túlhaladottá váltak. A gazdálkodó egységek magukon viselik az egyoldalú iparszerkezet következményeit. A megyében koncentrált szervezetek működnek, a kevés számú, de kiemelkedő felszereltségű, nagylétszámú vállalat mellett szinte teljesen hiányoznak a kis- és középvüzetek. Ráadásul ezek a nagyvállalatok súlyos gondokkal küzdenek, mint éppen a legnagyobb, a 11 ezer főt foglalkoztató Tatabányai Szénbányák Vállalat, amellyel szemben szanálási eljárást kezdeményeztek.

A megyében is tapasztalható a vidéki iparra általában jellemző tény, hogy a vállalatok egyrésze budapesti székhelyű vállalat telephelye, ahol ritka lehetőség az önálló döntés, a területi kooperáció. Komárom megyében ugyan a bányavállalatok miatt nagyobb a saját vállalatok súlya, de éppen a fejlődőképesebb ágazatokban hiányoznak a felelős gazdálkodásban gyakorlott vállalkozók.

További probléma a presztízavesztés, amely Komárom megye nagy hagyományokkal rendelkező iparának helyzetét súlyosbítja. Az ipar fejlettsége az utóbbi 20 évben mindvégig az átlag feletti volt, különösen a nagyipart jellemző mutatók tanúsága szerint állt az élen, mint például az állóeszközérték, a beruházások, a felhasznált villamosenergia- és hajtóerő, de még a kifizetett bérek nagysága szerint is. Ilyen előzmények után vált Komárom megye az ország egyik vezető ipari megyéjéből napjainkra válságterületté és ez a tény fékezi a megújulási készséget.

### *A válsághoz vezető folyamatok*

Komárom megye fejlődését elsősorban az energetikai koncepciók alakították, s ezek az elmúlt 20 évben többször markánsan változtak.

Az ötvenes évek erőltetett nehézipari fejlesztései fellendülést hoztak a megyében nemcsak iparilag, de infrastrukturálisan is. Tatabánya megyeszékhellyé vált, Oroszlány, a „szocialista” városok egyik mintájaként jött létre.

A hatvanas évek végén, hetvenes évek elején azonban ipari koncepció-váltás következett be, az energiasztruktúrában a szénhidrogének arányának növelése volt a cél. Ekkor háttérbe szorult a szénbányászat, létszáma lecsökkent, termelése visszaesett, az ágazat műszakilag leromlott. A szénbányászat visszafejlesztését tudatos program segítette, amely tekintettel volt a munkaerőhelyzetben keletkezett feszültségekre. Ez a program — bizonyos mértékig — elődje a mai szerkezetátalakítási programoknak. Az akkori tapasztalatokat azonban nem értékelték ki, hiszen maga a koncepció is megkérdőjeleződött a későbbi világgazdasági változások következtében.

A bányászat visszafejlesztésével egyidőben sokoldalú ipartelepítési szándék, törekvés rajzolódtott ki, amelynek célja a megye egyoldalúan nehézipari jellegének az oldása volt. Ekkor telepítettek a megyébe néhány feldolgozóipari üzemet. Megkezdődött a gépipar fejlesztése, és dinamikusan nőtt a villamosgép- és készülékgyártás, a híradás- és vákuumtechnika, valamint a műszeripari termelés. Fejlődött a vegyipar (az olcsó olajra alapozott műszálggyártás) és a gyógyszeripar. A könnyűipar és az élelmiszeripar termelése is bővült.

A nyolcvanas évtizedben újabb gazdaságpolitikai fordulatok rövid időn belül ellenkező irányú változásokat hoztak a megye iparába. Az évtized elején az új energetikai koncepció az eocénprogram nyomán, a megye újabb nagyléptékű változások színtere lett. Új széntermelő kapacitások épültek, és megkezdődött a szénerőművek rekonstrukciója. Az ingadozások lemérhetők a beruházások alakulásán (lásd 11. sz. forrás). A kitermelő ágazatok beruházásainak aránya 1981-ben 16 százalék volt, 1987-ben 37 százalékra nőtt. Eközben a feldolgozóipari beruházások aránya 19-ről 9 százalékra csökkent. A termelő infrastruktúra tévesztése 16 százalékról 8 százalékra szintén rendkívül súlyos tény, különösen a nagyfokú elmaradottság miatt.

A szerkezetátalakítás további lépése volt az elsődleges kőolajfeldolgozás megszüntetése, és más vegyi termékek gyártására való áttérés (Szőny). A kőolajfeldolgozás megszüntetése az iparpolitika olyan példaértékű mozzanata, amelyben megfogalmazódott a visszafejlesztés, és ezt új profilok kialakítása követte.

A szénbányászat — ma már átmenetinek tekinthető — fellendülése mellett a többi ágazat a nyolcvanas évtizedben csökkent és stagnált, szemben az előző 30 év dinamikus fej-



lődésével. Érvényes ez a tendencia nemcsak a vegyiparra, hanem a könnyűiparra és az alumíniumiparra is.

A nyolcvanas évek végére újabb fordulat várható, amely az eddigieknél kedvezőtlenebb hatással lesz a megye iparára, mert a legerősebb ágazatnak, a szénbányászatnak gyors és drasztikus visszafejlesztését jelenti. Súlyosbítja a helyzetet az is, hogy ez a nagyszabású változás olyan időszakban történik, amikor általános dekonjunktúra jellemzi a keresleti viszonyokat, és a tőkehiány gátolja a fejlesztéseket.

### *Helyzetkép az iparvállalatokról*

Az ipar koncentrált szervezeti struktúráját jellemzi a nagyvállalatok jelenléte, és a nagyobb létszámot foglalkoztató ipartelemek döntő súlya. A 246 iparteleből 50 telep 300 főnél többet foglalkoztat, és ott dolgozik az ipari fizikai létszám háromnegyede. Egy ipartelepre 206 fizikai jut, szemben az országos 140 fős átlaggal.

A vállalatok műszaki adatait nehéz összefüggéseiben értékelni, mert az alkalmazott technológiák korszerűségét nem lehet néhány mutatóval szemléltetni. A bányászat és a villamosenergiatermelés eredményeiről készült kimutatás<sup>1</sup> alapján azonban következtetni tudunk a teljesítményekre. A három szénbánya közül a tatabányai a legkedvezőtlenebb helyzetű, ahol az 1 szénüzemi fizikai dolgozóra jutó termelt szén mennyisége havonta mindössze 23 tonna. Oroszlányban fajlagosan kétszer ennyit termelnek. Hasonlóan alakul a sorrend a termeléshez felhasznált villamosenergia fajlagosait tekintve, 10 tonna szénre Oroszlányban 255 kWh felhasználás jut, Dorogon ennek háromszorosra, Tatabányán ennek hétszeresére. A tatabányai széntermelés hátrányait egyedül a magasabb fűtőérték enyhíti, de messze nem tudja ellensúlyozni. Oroszlány a megye kiemelkedő üzeme, amely állja a versenyt az ország többi szénbányájával. A tatabányai szénkészletei kimerültek, az újabb bányanyitások Fejér megyében történtek (Mány, Nagycsúsz, de nem bizonyultak sikeresnek. Ez gazdaságilag megrendítette a Tatabányai Szénbányák Vállalatot, ezért 1987-ben szanalási eljárást kezdeményeztek.

A vállalatok gazdálkodásának adatai<sup>2</sup> utalnak a megye iparvállalatainak egyre jobban széthúzó eredményeire. 1986-ban a bruttó termelési érték 40 milliárd forint volt, folyó termelő felhasználás 30 milliárd, a hozzáadott érték 10 milliárd forintot tett ki. A központosított jövedelem 4 milliárd forint volt (a költségvetés elsődleges jövedelme 1,5 milliárd, az eredményt terhelő adók 2,5 milliárd forint). Ezzel szemben a termelési támogatások összege 836 millió forint, az ártámogatásoké 676 millió forint.

A komplex hatékonyság, az eszközhatékonyság és az élőmunkahatékonyság is igen alacsony. Az egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték mindössze 224 ezer forint, és a mérleg szerinti eredmény 31 ezer forint volt. Az egy évben termelt termékek értéke alig haladta meg a vállalatok vagyonának értékét, a tiszta jövedelem ennek alig egytizedét teszi ki. A kedvezőtlen tendenciákat tükrözi az is, hogy magas önköltséggel, elsősorban nagy anyagfelhasználással termelnek. A bruttó termelési érték százalékában a nettó anyagköltség 60 százalék, a bérköltség 11 százalék, az értékcsökkenés 5 százalék.

A termékszerkezet összetétele rendkívül kedvezőtlen. Az üzemszerűen gyártott ter-

<sup>1</sup> (6), (7)

<sup>2</sup> (12)

mékeknek 95 százaléka 1985-ben változatlan kivitelben készült (az országos átlag 90 százalék). A tárgyévben utoljára gyártott termékek aránya 0,8 százalék, ami változatlan szerkezetre utal. A nyolcvanas évtizedben egyetlen évben, 1984-ben volt nagyobb arányú változás, amikor a kőolajfeldolgozást leállították, és a vegyipar új profilt épített ki. Ekkor 15,7 százalék volt az utoljára gyártott termékek aránya.

A fentiekből következik az is, hogy a termékek életkora magas, átlagosan 21 év. Ez nemcsak a lassú termékváltást jelzi, hanem a kitermelő- és alapanyagipar túlsúlyára utal. Aláhúzza ezt az exportált termékek életkora, amely a rubel export esetében 28 év, nem rubel exportnál 24 év. Egyedül a vegyiparban tapasztalható fiatalabb termékstruktúra.

A beruházások<sup>3</sup> a bővítést szolgálták, és nem az új termékek gyártásának kifejlesztését, bevezetését. Különösen kedvezőtlen a helyzet a gépiparban, ahol jelentősen lelassult a termékcserélődés. Komárom megye gépipari üremeiben az újabban üzemszerű gyártásba vett termékek aránya az 1981. évi 12 százalékról 1986-ra 6 százalékra csökkent.

Ezt tükrözi a konvertálható árualapot bővítő beruházásokról készült összeállítás<sup>4</sup> is. Komárom megye iparában 1981 és 1986 között mindössze 5 ilyen kezdeményezés történt. A legjelentősebb ilyen beruházás a Kőbányai Gyógyszerárugyár dorogi üzemének fejlesztése, amelyhez világbanki hitelt is igénybe vettek. Összehasonlításképpen érdemes megjegyezni, hogy a megye mezőgazdasága ugyanezen időszakban sokkal rugalmasabbnak bizonyult, 16 pályázat útján elnyerhető konvertálható export árualapot bővítő beruházást, illetve világbanki hitellel történt fejlesztést valósítottak meg. A megyében ily módon beruházott 7 milliárd forint összegnek 80 százalékát a mezőgazdaság fektette be.

A rendelésállományról készült 1988-as tanulmány megerősíti a kedvezőtlen tendenciákat. A megye vállalatainak pozíciója gyengült. A vegyipar kivételével egyformán jellemzőek a rendeléshiány, a magas készárutermék-készlet, az alaphiány és a tartós pénzügyi egyensúlyi zavarok. Az okok sokfélék, de elsősorban a keresletcsökkenés, a szűk termelőkapacitás és az alacsony jövedelmezőség. A rendelésellátottság a gépiparban 43, az építőiparban 15 százalékos.

A válságágazatok túlsúlya, a lassú szerkezetváltás, a korszerűtlen termelés, a gazdálkodás, pénzügyi mutatókban is tükröződik. Minden jel arra mutat, hogy a gazdálkodók az igénycsökkenésre inkább termelés csökkentéssel, létszámléépítéssel válaszolnak, mint a hatékonyság javításával. Ez viszont a munkaerőpiacon okoz súlyos feszültségeket.

### *Helyzetkép a munkaerőpiacon*

A Komárom megyei ipar a keresők felének ad kenyeret. Az ipar azonban az országos tendenciákkal párhuzamosan itt is veszít pozícióiból. A csökkenés mértéke a megyében 1980 és 1987 között 6 százalékos, mintegy 4 ezer főt tett ki.

Az iparszerkezet változásait a foglalkoztatottak számának és megoszlásának alakulá-

<sup>3</sup> (II)

<sup>4</sup> (IO)

sával lehet szemléltetni. Ezt kétféle adattal lehet bemutatni, mert a vállalatok szervezeti hovatartozása szerinti kimutatás eltér a tényleges tevékenység szerinti besorolástól.

1. táblázat

**Foglalkoztatottak megoszlása  
1985-ben**

Ágazat	szervezet	tevékenység
	szerint %	
Bányászat	34,1	24,3
Vill. energiaipar	3,7	4,4
Kohászat	4,5	3,6
Gépipar	18,2	32,3
Építőanyagipar	8,9	7,8
Vegyipar	11,4	8,6
Könnyűipar	10,8	10,9
Egyéb ipar	1,4	0,1
Élelmiszeripar	7,0	6,5
Szocialista ipar összesen	100,0	100,0

Forrás: (3)

A tevékenységek szerint a bányászat súlya közel sem akkora, mint a vállalati szervezet szerinti megoszlásban. A másik lényeges különbség az, hogy a gépipar aránya a tényleges tevékenység alapján sokkal kiegyensúlyozottabb iparszerkezetet mutat, 14 százalékkal nagyobb a részesedése, mint a szervezeti bontás szerint. A gépipar 32 százalékos súlya megfelel az országos arálynak. A Tatai Szénbányák Vállalat szanálásának keretében jelentős gépipari és építőipari üzemszervezetek önállósítására került sor. A létszámleépítésnek ez a gyakorlata általánosan elfogadott. Az iparban foglalkoztatottak aránya 1988-ra 3 százalékkal csökkent annak következtében, hogy az említett vállalat három újabb — alapvetően nem ipari tevékenységet végző — részlege levált. A szolgáltató részlegek önállósítása előnyös folyamat, amennyiben megkönnyíti a létszámleépítést, és komoly tartalékot jelent a termelékenység növelésében. Hátránya ugyanakkor az, hogy a szolgáltatások terheit a költségvetés nem képes átvállalni, és az önállósodás nehézségeit megsínyli a szolgáltatások színvonala.

A gépiparban dolgozók magas aránya nemcsak a bányászatra jellemző. Valamennyi ágazatban meghaladja az 500 főt a gépipari foglalkozásúak száma. Ennek oka, hogy az elavult eszközállomány miatt a karbantartó részlegek szerepe kényszerűen nagyobb az átlagnál, de előfordul, hogy a termékek között találunk gépipari gyártmányokat. Elgondolkodtat azonban, hogy a gépipari foglalkozásúaknak csak fele dolgozik az ágazatban, a tízezer fős létszámhoz további tízezres réteg kapcsolódik, akiknek foglalkoztatása

feltehetően hatékonyabb, jövedelmezőbb lenne megfelelő szakmakultúra és irányítás mellett.

A munkaerőpiacra a nehézipar túlsúlya nyomja rá bélyegét. Az ipari foglalkoztatotakon belül alacsony a nők aránya. Annak ellenére, hogy 1965-től 20 év alatt 36 százalékról 50 százalékra nőtt, még így is 10 százalékkal alatta marad az országos átlagnak.

A keresetek jóval magasabbak az ipari átlagnál. Komárom megye ebből a szempontból mindig is kiemelkedő volt, és ma is itt fizetik a legmagasabb béreket. A különbség azonban fokozatosan csökkent, míg 1970-ben a megyei bérek 20 százalékkal haladták meg az országos átlagot, addig ma ez az érték mindössze 13 százalék.

### *Munkaerőmozgás*

A munkaerőpiac kereslet-kínálati viszonyai 1988 közepén<sup>1</sup> kiegyensúlyozott helyzetre utaltak. A helyzet azonban „napról-napra” változik, a nyári adatokból levont következtetések 1989 elejére elvesztették aktualitásukat. A munkaerőkereslet bizonytalan, amit súlyosbít az iparfüggőség, az egyoldalú gazdasági szerkezet és a korszerűtlen, gazdaságtalan termelés. A munkaerőpiacnak különösen sebezhető pontja az ipar nagyvállalatainak sorsa. A vállalatokat érintő központi döntések (például a TGB 1988 júliusi határozata a szénbányászatról), vagy a veszteséges vállalatok felszámolására irányuló törekvések (esztergomi Labor MIM októberi döntése) veszélyeztetik az egész megye foglalkoztatási egyensúlyi viszonyait.

1988 közepén már csökkent a munkahelyek száma, de hasonló mértékben fogyott a megye népessége is. Az ipar létszámcsökkenését ellensúlyozta egyrészt a munkaerőforrás csökkenése, másrészt a szolgáltató ágazatokban dolgozók létszámának lassú emelkedése. A munkaerőpiac pozitív egyenlegű volt, mintegy 3 ezer szabad munkahelyet tartottak nyilván.

Munkaerő-kereslet döntően a szak- és betanított munkásokra van, és erősen csökkent a segédmunkások iránt. Szellemi foglalkozásúakat kisebb arányban keresnek (a keresletnek mindössze 6 százaléka). Ez Komárom megyei sajátosság, amely utal a fejlesztő tevékenység gyengeségére, az infrastruktúra és az intézményrendszer fejletlenségére. A munkaerő kínálat zömét a segédmunkát keresők teszik ki.

### *A foglalkoztatás — szervező munka tapasztalatai*

A munkaerőpiaci szolgáltatásoknak mára egész rendszere épült ki, amely központi és területi intézményekből áll. Munkanélküliségi segély még nem volt 1988 elején, de a szörványosan előforduló problémák ezt nem is indokolták. Ezeket a jelenségeket a területi politika keretében kísérelték meg kezelni, és az intézmények szerepe addig főleg az információ-szolgáltatásból állt. Törvényes garanciák hiányában egyedileg orvosolták a feszültségeket, a tartósan, illetve hagyományosan munkaerő túlkínálattal rendelkező területeken (például az „Elmaradott területek fejlesztési programja” 6 megyére kiterjedően) különböző fejlesztési programokat indítottak.

<sup>1</sup> (4)

Komárom megyében is működik Munkaerőszolgálati Iroda, amely a tanácsi szakigazgatással együttműködésben dolgozik. Az iroda szolgáltatásait (itt végzik a munkaerő-közvetítést, a pályaaorientációs, pályaválasztási tanácsadást, a pályakezdekők elhelyezését) kiegészíti a szakigazgatás, amely az intézkedéseket kezdeményezi, értékeli, és előkészíti a testületi döntéseket. A munkán belül egyre fontosabb szerepet kapnak a pénzügyi támogatással járó szolgáltatások. A helyi irodákon keresztül intézik a meghosszabbított felmondási idő, az elhelyezkedési támogatás, az átképzés, a közhasznú munkavégzés támogatásának odaítélését, folyósítását. Komárom megyében két kirendeltséggel, összesen 6 fővel működik az iroda.

A foglalkoztatáspolitikai eszközökkel kapcsolatos adminisztráció egyre több munkát igényel. A megyében 525 főt érintett az átképzés 1984-től és ezt 11 millió forinttal támogatták. Amikor a kőolajfeldolgozásról más vegyipari profilra tértek át, például 200 főt tanítottak be új munkára. Új kezdeményezés a munkanélküliek átképzése, ennek keretében 80 tartósan elhelyezkedni nem tudót kutattak fel, és készítenek fel hiányszakmákra.

A korengedményes nyugdíjazás elsősorban ott kínál humánus megoldást, ahol kedvetlenek az ingázási lehetőségek és szűk a helyi munkaerőpiac. Ezt 1987 végétől 1988 közepéig mintegy 50-en vették igénybe, de ez a forma „tömegessé” válhat, ha vállalatok felszámolására, illetve a bányászatban leépítésre kerül sor. Példa erre, hogy egyedül a Labor MIM Vállalatnál 200 fős nyugdíjazást terveznek.

A meghosszabbított felmondási idő és az elhelyezkedési támogatás lehetőségével eddig azok a vállalatok élhettek, amelyeknél nagyobb létszámleépítést terveztek. Mindössze 46 fő részére biztosítottak ilyen lehetőséget, és erre a célra 200 ezer forintot fizettek ki.

A közhasznú munkavégzés lehetőségét is megteremtették, 50 főt foglalkoztatnak 6 városban. Azonban a helyi tanácsok vonakodnak, és emiatt a közhasznú munka nem bizonyult sikeresnek.

Az újrakezdesi támogatás a foglalkoztatáspolitikai legújabb eszköze, amely a vizsgálat időpontjában annyira új volt, hogy még a feltételek sem tisztázódtak. Ez a támogatási forma 300 ezer forint hitelt biztosít azoknak, akik állásukat felszámolás, vagy nagyobb létszámleépítés miatt veszítik el. A vállalkozások a magánszféra bővítését segítenék.

A Munkaerőszolgálati Iroda munkahelyteremtő beruházások elbírálásával, engedélyezésével nem foglalkozik, mert ez az ÁBMH feladata. A megyéből 1988 közepéig 6 ilyen pályázatot továbbítottak, összesen 300 fő foglalkoztatására. Ilyen javaslatok voltak: a Kisbéri TSZ pályázata osztrák—magyar közös vállalkozásban cipők, papucsok készítésére, valamint az EGI és a Dorogi Tanács Költségvetési Üzeme ajánlata erőáramú berendezések előszerelése céljából. Ezek azonban jelentéktelen kísérletek ahhoz képest, hogy milyen problémák elé néz a megye ipara. Az iparvállalatoknál általános érdeklenség tapasztalható a munkahelyteremtő beruházások iránt, egyedül a kisszövetkezeti szektorban és a magánvállalkozásoknál érzékelhető mozgás.

A foglalkoztatás-szervezés még induló állapotban, a felkészülés időszakában van. A munkanélküliségtől való félelem hátráltatja a nagyobb léptékben végrehajtandó szerkezetátalakítást, ennek 1988 közepén még nem voltak meg a feltételei, mert nem volt intézményes garancia a munkanélküliség ellen. Így egyedi beavatkozásokra, közvetlen állami támogatásokra, elszigetelt intézkedésekre került sor, és ez nem segítette a térség szerves, az adottságokhoz igazodó összehangolt fejlesztését.

A problémák egyre nyíltabban felszínre kerülnek, és megragadják a közvélemény figyelmét. A nyílt párbeszéd helyett azonban félinformációk, ellentmondó nyilatkozatok kerülnek nyilvánosságra, érvek helyett érzelmek állnak egymással szemben.

A gazdaságpolitika adós maradt a válságágazatok helyzetének tisztázásával, a kormányzat szándéka nem világos. Halogatják a döntést a konkrét intézkedésekről (támogatás-leépítés, bányabezárás), csupán újabb vizsgálatok, elemzések készítéséről hoznak határozatokat.

A késlekedés oka feltehetően az „energialobby” részéről megnyilvánuló rendkívül erős politikai nyomás. Az eocénprogram kudarcát csak 1988 tavaszán kezdték el szellőztetni, de ezzel szemben „ellentámadás”-ként értékelhetők az aggódó hangnemű riportok az ország energiájáról, az import szén valós áráról, illetve az a felszólalás a májusi pártértekezleten, amely a „vádoltak padjára állított bányászok” védelmében történt. (A pártértekezleten egyébként nem emelték ki a bányászatot, a támogatások leépítéséről általánosságban volt szó.)

Helyi szinten 1988 közepéig nem vették komolyan a válságos helyzetet, nem hittek a változásokban. A bányászat visszaszorulása különösen Tatabányán okoz gondokat, ahol a pozíció- és presztízvesztés a legnagyobb. Tatabánya megyeszékhely szerepe is elvitható, (hiszen a néhány évtizedes városi múlt nem pótolta a korábbi hiányosságokat), és az érzelmi töltés, a „szocialista város” — tudat a hagyományos szocializmuskép gyökereit érinti. Érthető tehát, hogy a mai értékzavarok között a vezetés tartózkodott a feszültségektől, és nem vállalta fel a nyílt konfrontációt.

Késlelteti a döntéseket a bányászok között kialakult hagyományosan jó érdekvédelem is. A bányász-szolidaritást bizonyítják a magas bérek, a pótlólagos szociális juttatások és létesítmények, a sokoldalú kedvezmények, illetve a képviselők határozott fellépései (például a bányásznap i hűségjutalom érdekében). Ez az önszerveződéssel létrejött, nagy hagyományokkal rendelkező, akcióképes bányásztársadalom azonban nem szükségszerűen fékezi a változásokat. Megfelelő partneri kapcsolat esetén a korszerűsítés, a szerkezetváltás motorja is lehet ez a jelentős társadalmi erő.

Egyelőre azonban a bizalmatlanság légköre jellemző. Nincsenek konzultációk a vállalatok és a helyi vezetők között, a bányavállalatoknak nem volt kapcsolata a tanácsokkal. Nincs lehetőség a kölcsönös tájékozódásra, a vállalatok zömének magatartása passzív, érdektelen és kívárá.

### *Koncepcióhiány — tanácsatlanság*

A helyi vezetés talán az egyetlen, aki kénytelen elébe menni a dolgoknak. A választott és felelős vezetők legjobb szándékuk szerint foglalkoznak a gondok megoldásával, más kérdés az, hogy ehhez milyen eszközeik vannak. A problémát mindenestre már felismerték.

Létrejött az első fórum, amely a gazdasági szerkezetátalakítással foglalkozik, 1987 végén megalakult a Gazdaságkorszerűsítési Koordinációs Bizottság. Ez arra hivatott, hogy előkészítse, segítse a szükséges változásokat. A negyedévenként ülésező bizottság tagjai a társadalmi szervezetek, főhatóságok és néhány vállalat képviselői. Rendszeresen napi-

rendre tűzik a munkaerőhelyzet értékelését, jelentéseket, beszámolókat készíttetnek és vitatnak meg. Az új bizottságnak azonban még nem volt elég ideje egy átfogó koncepció készítésére, elfogadtatására.

A pozitív hozzáállás, a törekvések iránti fogadókészség, a kezdeményezések felé való nyitottság nagyon fontos feltételei az átalakításnak, önmagukban azonban nem vezetnek messzire. Hiába fogékony a vezetés a változásokra, ha nincs egy olyan gerince az elgondolásoknak, amelyre felfűzhetők az újabb elképzelések. A koordináció hatékonysága is kérdéses, amíg hiányzik az értékelés alapja.

A gazdaságfejlesztési koncepció kidolgozása azonban még várat magára. Az adottságok körültekintő értékelése, a meglévő üzemek tevékenységének, műszaki színvonalának, piaci helyzetének vizsgálata, és a lehetséges kapcsolódások feltárása lenne a mondanivalója az elgondolásoknak. A helyi viszonyok alapján megfogalmazott javaslatok végrehajtását helyi eszközökkel célszerű támogatni. A regionális problémák rendezéséhez területfejlesztési eszközök szükségesek.

### *Ki vállalja fel a szerkezetátalakítást?*

Súlyos probléma, hogy nincs igazán gazdája a gazdaság korszerűsítésére irányuló törekvéseknek. A gazdaság-szervező munkának nincsenek hagyományai. A megyei szakigazgatásnak soha nem voltak az egész gazdaságra kiterjedő jogosítványai, hiszen irányító tevékenységük a szolgáltatásokra és az ellátásra korlátozódott. Ma már ennél többre kell vállalkozzanak, és ezt a foglalkoztatási gondok kényszerítik ki. Ennek egyik jele az az 1989-es kísérlet, amikor gazdasági tanácsadó, szakértői szervezetet hoztak létre, ahol kezdeményezőként és részvényesként a megyei tanács is részt vett költségvetési eszközökkel. Nehezíti a helyzetet, hogy a területi gazdasági önállóság oldaláról sincsenek biztosítékok, mert gyenge és közvetett az érdekeltség a bevételekben, a források kihasználásában és a tartalékok feltárásában.

A Gazdaságkorszerűsítési Bizottságnak sincsenek eszközei a kidolgozandó koncepció végrehajtására. Emiatt valójában a bizottság működésének eredménye hosszabb távon sem bíztat átütő sikerrel.

A vállalatoktól sem várható el, hogy önállóan és saját erőből oldják meg az átalakítást. Az ipari telephelyek döntő többsége eddig nem piaci körülmények között működött, és a szigorodó feltételekhez való alkalmazkodás köti le minden energiájukat. A helyi adottságokhoz igazodó, a munkaerő foglalkoztatását biztosító, következetes fejlesztési koncepció végrehajtása spontán módon, önkéntes alapon nem képzelhető el.

A kormányzati elhatározások és a helyi koncepciók még nem elég érettek, és kevés az őszinte, tárgyilagos megnyilvánulás. Mindaddig a gazdasági szempontokat visszaszorították a politikaiak, annak ellenére hogy ebben a helyzetben éppen az érdekek világos megfogalmazására, és a politikai, érzelmi kötöttségeknek a gazdasági megújulás szolgálatába állítására lenne szükség.

## IRODALOM

1. A megye gazdasági szerkezetváltásának tapasztalatai MSZMP Komárom Megyei Bizottsága, 1988
2. Komárom megye gazdaságának helyzete Gerlei Zoltán, 1988
3. Tatabánya iparszerkezetének megoldásra váró problémái Gerlei zoltán, 1987
4. Munkaerőmozgás, a foglalkoztatás-szervező munka tapasztalatai Komárom Megyei Tanács VB, 1988
5. Javaslatok Tatabánya térségében felszabaduló termelő kapacitások hasznosítására. MTESZ Komárom Megyei Szervezete, 1988
6. Iparvállalatok műszaki adatai 1980—1985, KSH Komárom Megyei Igazgatósága, 1986
7. Iparvállalatok műszaki adatai 1985—1986, KSH Komárom Megyei Igazgatósága, 1987
8. Termékszerkezet-váltás az iparban 1981—1985, KSH Komárom Megyei Igazgatósága, 1987
9. Rendelésállomány az állami iparban, KSH Komárom Megyei Igazgatósága, 1988
10. 1981—1986-ban befejezett konvertálható árualapot bővítő beruházások, KSH Megyei Igazgatósága, 1987
11. Jelentés a beruházások alakulásáról 1987, KSH Megyei Igazgatósága, 1988
12. Ipari, építőipar, mezőgazdasági vállalatok, szövetkezetek gazdálkodása 1986, KSH Megyei Igazgatósága, 1987
13. *Vörös Gyula, Szajki Mihály*: Az ipari tevékenység Komárom megyében különös tekintettel az iparfejlesztés és a területfejlesztés összefüggéseire, Ipargazdasági Szemle 1983/3



LOSONCZ MIKLÓS:

## A REGIONÁLIS FEJLŐDÉS HAJTÓERŐI AZ NSZK-BAN: GAZDASÁGPOLITIKAI LEHETŐSÉGEK ÉS KORLÁTOK

A világgazdasági alkalmazkodás különféle területeivel foglalkozó közgazdasági szakirodalom a strukturális változások elemzése kapcsán eddig döntően a termelés és a külkereskedelem ágazati szerkezetének vizsgálatára koncentrált. Az utóbbi 10–15 év tapasztalatai azonban arra utalnak, hogy a differenciálódás nemcsak ágazati-strukturális vetületben tanulmányozható, hanem térbeli, regionális következményei is vannak. Azaz az egyes országrészek fejlődésének ütemében is növekvőek a különbségek. A fejlett tőkésországokban az utóbbi évek tapasztalatai alapján az országosnál eredményesebbnek bizonyult a tartományi, regionális, kommunális szinten kidolgozott gazdaságpolitikai, illetve a regionális és/vagy kommunális szint egyre fontosabb az országos gazdaságpolitikai célok érvényesítésében.

E tanulmány a nyugatnémet gazdaság regionális fejlődését és hajtóerőit tekinti át, az egyes szövetségi államok gazdaságpolitikáját elemzi. A növekedési súlypontok vándorlása, a gazdasági növekedés regionális hajtóerőinek átalakulása azonban nemcsak a gazdaságpolitikai tapasztalatok, a lemaradó régiók modernizálási lehetőségeinek, illetve a regionális előretörés gazdaságpolitikai, irányítástechnikai eszköztárának a tanulmányozása miatt fontos, hanem a magyar–nyugatnémet gazdasági kapcsolatok szempontjából sem közömbös. A gazdasági dinamika földrajzi súlypontjainak vándorlása az NSZK-ban ugyanis mélyrehatóan befolyásolja a magyar külgazdaságpolitika földrajzi manőverező képességét, ezen keresztül a kapcsolatfejlesztés dinamikáját, az egyensúlyi és a strukturális feltételeket.

### *A regionális fejlődés sajátosságai az NSZK-ban*

A nyugatnémet gazdaság már hosszabb ideje egyenlőtlenül fejlődik regionálisan. A gazdasági növekedés földrajzi súlypontjai hosszabb időszak átlagában állandóan mozgásban vannak. Az NSZK, illetve a korábbi időszakban Németország ipari és gazdasági erejét történelmileg hosszú időn keresztül jelképezte a Ruhr-vidék. E térség az első ipari forradalmat követően a szénbányászatra és az acéltermelésre támaszkodva több, mint egy évszázadon keresztül volt a gazdasági növekedés regionális hordozója.

Az észak-rajna–vesztfáliai szén- és acéliparra, illetve az acélgyártmányok továbbfeldolgozására épült és a középső iparvidék dinamikájából táplálkozott a tengerpartból, kikötői infrastruktúrából adódó lehetőségeket kihasználva a tengerparti régiók, így Bréma és Hamburg, illetve Schleswig–Holsteinben Kiel hajóipara. Ugyanakkor a dinamika-hatás kölcsönös volt, mivel a hajók iránti kereslet bővülése egyszersmind a kohászati termékek felhasználásának növekedését is kedvezően befolyásolta.

A XX. század elején a Ruhr-vidék és a tengerparti régiók nem vették ki részüket a vilamosipar fejlődéséből, és Nyugat-Németország nagy vegyipari cégei is délebbre, Köln, Frankfurt am Main és Mannheim közelében telepedtek le. Bár a Ruhr-vidéket a második világháború után újjáépítették, a fő acélfelhasználó autógyárak az amerikai General Motors leányvállalatától, az Opeltől eltekintve Észak-Rajna–Vesztfálián kívül, a környező szövetségi államokban építették fel termelő üzemüket. A második világháború után a nagybankok Frankfurtban telepedtek le, míg több nagy biztosítótársaság Kölnt választotta székhelyéül. Ettől aligha választható el az, hogy a második világháború végétől a hetvenes évtized elejéig a gazdasági növekedés fontos regionális súlypontjai voltak a középső tartományok: Hessen és Rajna–Pfalz.

A második világháború végétől ugyancsak gyors ütemben fejlődött a két délnémet tartomány, Bajorország és Baden-Württemberg. A két délnémet szövetségi állam regionális növekedéshordozó szerepe azonban számos tényezővel összefüggésben különösen a hetvenes, de még inkább a nyolcvanas években domborodott ki, amikor a kohászat, a szénbányászat és a hajóipar világméretű válsága felszínre hozta a középső és az északi régiók strukturális problémáit.

A gazdasági növekedés súlypontjainak regionális vándorlása több mennyiségi, minőségi és strukturális mutató alapján elemezhető. A regionális fejlődés eltéréseire a legátfogóbban a GDP dinamikája enged következtetni. A gazdasági növekedés regionális súlypontjai, a hetvenes években Bajorországban, Hessenben, Rajna-Pfalzban és Schleswig-Holsteinben, kisebb mértékben a Saarvidéken voltak (1. sz. táblázat). A nyolcvanas években ezzel szemben a legdinamikusabban fejlődő tartományok közé Bajorország és Baden-Württemberg mellett a különleges státuszú Nyugat-Berlin és a már a hetvenes években is erőteljesen szubvencionált Saarvidék tartozott. Ez 1986–1987-ben sem változott. A GDP-dinamika alapján tehát a növekedési súlypontváltás a nyolcvanas években a délnémet ország rész mellett más szövetségi államokra is kiterjedt. A gazdasági dinamikakülönbségek az egyes szövetségi államokon belül is jelentősek lehetnek, így például Bajorországban kiemelkedő az 1 millió főt foglalkoztató München és környéke, Baden-Württembergben 1,1 millió foglalkoztatottal a szövetségi állam gazdasági teljesítményének egyharmadát adó, a Neckar középső részén elterülő iparvidék gazdasági potenciálja és dinamikája. A továbbiakban részletesebben vizsgáljuk a gazdasági fejlődés regionális sajátosságainak, a dinamikakülönbségeknek a hajtóerőit.

### *A súlypontváltás hajtóerői*

A gazdasági növekedés regionális súlypontjai vándorlásával kapcsolatban számos elméleti és gazdaságpolitikai megközelítés található a szakirodalomban. Így figyelmet érdemel az az empirikus tapasztalatokra támaszkodó álláspont, amely szerint közvetlenül a második világháborút követően a leginkább gazdaságbarát környezet az amerikai meg szállási zónában alakult ki. Ennek következtében települtek egyes nagybankok, amilyen például a Deutsche Bank Frankfurtba, illetve bizonyos nagyvállalatok az amerikai meg szállási övezetbe tartozó városokat választottak telephelyként, mint az IBM Stuttgartot, a Siemens-központ Münchent.

## Regionális növekedési ütemkülönbségek az NSZK-ban

	Százalékos változás 1970 és 1985 között összesen	Eltérés az országos átlagtól (1970=100%) index alapján, százalék- pontban	Százalékos változás 1980 és 1985 között összesen	Eltérés az országos átlagtól (1980=100%) index alapján, százalék- pontban
Schleswig-Holstein	+40,8	+ 2,2	+ 3,5	-2,6
Hamburg	+26,4	-12,2	+ 5,8	-0,3
Alsó-Szászország	+37,8	- 0,8	+ 4,8	-1,3
Bréma	+25,7	-12,9	+ 1,6	-4,5
Északi országrészek összesen	+34,5	- 4,1	+ 4,6	-1,5
Észak-Rajna-Vesztfália	+28,9	- 9,7	+ 2,8	-3,3
Északi régió összesen	+31,2	- 7,4	+ 3,6	-2,5
Hessen	+46,4	+ 7,8	+ 6,4	+0,3
Rajna-Pfalz	+41,6	+ 3,0	+ 5,6	-0,5
Saar-vidék	+40,3	+ 1,7	+ 7,5	+1,4
Középső országrészek összesen	+44,3	+ 5,7	+ 6,2	+0,1
Baden-Württemberg	+41,4	+ 2,8	+ 7,0	+0,9
Bajorország	+55,6	+17,0	+11,7	+5,6
Déli országrészek összesen	+48,6	+10,0	+ 9,5	+3,4
Nyugat-Berlin	+27,1	-11,5	+ 9,4	+3,3
NSZK összesen	+38,6	0	+ 6,1	0

Forrás: Handelsblatt, 1988. január 6.

Emellett az sem hagyható figyelmen kívül, hogy a háború után nagy számban érkeztek munkát kereső menekültek a déli országrészből, akik addig ismeretlen szakképzettséget, iparágakat hoztak magukkal. Nem utolsósorban éppen a háború utáni bevándorlásra vezetik vissza azt, hogy a München környéki ipar magas szakképzettségű, jó minőségű, diverzifikált munkahelykínálatot nyújt.<sup>1</sup>

Ugyancsak eseti magyarázatnak tekinthető az, hogy az ötvenes évek végére a BMW vezető autógyárrá fejlődött, és a Bölkow cég 1958-ban székhelyét Stuttgartból Münchenbe helyezte át, s itt az MBB-vel együtt az NSZK legnagyobb repülőgépgyárát alapí-

<sup>1</sup> Hartmut Bulwien: Süd-Nord-Gefälle. Einzelne Regionen driften immer weiter auseinander, Handelsblatt, 1987. október 14.

totta, illetve fejlesztette ki. A fegyvergyártás is a bajor főváros körül jött létre, illetve ezt a régiót választották telephelyként.

Kétségtelen tény, hogy a műszaki szempontból korszerű ágazatokban működő nagyvállalatok köré nagy számú kis és közepes cég települt, részben beszállító funkciók ellátásával. Empírikus tapasztalat, hogy új vállalatok, illetve vállalkozások gyakran hasonló profilú vállalatok szomszédságába telepednek, mert kedvező környezeti feltételekben reménykednek mind a munkaerőpiac, mind a kooperációs kapcsolatok, mind az információellátás vonatkozásában. Az is vitathatatlan, hogy ott kedvezőbb a növekedési lehetőség, ahol a világgazdasági szerkezetátalakulási folyamatok által kedvezményezett ágazatok relatív súlya nagy a termelésben. Ez az érvelés azonban nem magyarázza meg, hogy milyen okok miatt gyorsult a hetvenes és különösen a nyolcvanas években a délnémet tartományok gazdasági-szerkezeti fejlődése, illetve fokozódott az egyes régiók közötti differenciálódás folyamata.

Ami a vázolt folyamatok mögött meghúzódó hajtóerőket illeti, a hetvenes és a nyolcvanas években — amint arra a magyar szakirodalomban először Kádár Béla hívta fel a figyelmet — a gazdasági növekedésben módosult az egyes termelési tényezők szerepe. Ez pedig maga után vonta a telephelyválasztást meghatározó tényezők, a gazdasági fejlődés nemzetgazdasági és regionális hajtóerőinek átalakulását, áttérteklődését. Hosszú ideig a gazdasági növekedés leglényegesebb hordozói a természeti erőforrásigényes, a méretgazdaságossági megtakarításokra érzékeny ágazatok voltak, például a kohóipar. Az egyes régiók versenyhelyzetét elsősorban a természeti erőforrásokhoz való hozzáférhetőség, a rövid szállítási útvonalak, valamint a tömegtermékek realizálásához szükséges elosztási és értékesítési infrastruktúra, a kiterjedt és közeli felvevőpiac határozta meg. Az ötvenes és a hatvanas években strukturális vonatkozásban azokat a régiókat preferálták, ahol az alapanyaggyártó, túlnyomórészt nagyberendezéseket előállító és standardizált tömegtermékekre szakosodott ágazatok koncentráálódtak, mert a háborús károk újjáépítése a szénbányászat és a kohóipar korábbi struktúrájának fennmaradása mellett ment végbe. A szállítási költségek csökkenése egyébként hasonló infrastruktúrális adottságok mellett javította a távolabbi régiók versenyképességét a telephelyválasztásban.

A technológia-intenzív gazdasági növekedésre való áttéréskor viszont a műszaki fejlesztés, a szakképzett munkaerő és a műszaki fejlesztés finanszírozásához elengedhetetlen tőkeforrások felértékelődtek a természeti erőforrások jelentősége mérséklődött. Ezzel összefüggésben lényegesen módosultak a telephelyválasztási kritériumok. A magyar szakirodalomban a telephelyválasztás kritériumai közé Kádár Béla a technológia-intenzív gazdasági növekedési útnál a kutatás-fejlesztési potenciált, a szakképzett munkaerő relatív bőségét, illetve összefüggésben az oktatási-szakképzési infrastruktúrát, illetve annak minőségét, a gazdasági folyamatok gyorsulása nyomán a távközlési és a légi-közlekedési infrastruktúrát, továbbá a műszaki fejlesztés és a humán tőkefelhalmozás finanszírozásához szükséges tőkepiaci háttérrel sorolja. Az NSZK regionális fejlődésének alakulásában e kritériumok sajátos módon érvényesültek.

Így például nyugatnémet szerzők szerint a korszerű technológiák alkalmazásához, illetve élvonalbeli szolgáltatási tevékenységek ellátásához szükséges szakképzett munkaerő és oktatási infrastruktúra máshol, a többi között az NSZK egyik felsőoktatási intézményekkel legjobban ellátott régiójában, a Ruhr-vidéken is ugyanúgy rendelkezésre áll,

mint Bajorországban, bár kétségtelen tény, hogy a bajor oktatási rendszer — különösen a műszaki felsőoktatás — a legjobbak közé tartozik az NSZK-ban.

A közlekedési infrastruktúrát illetően München helyzete inkább periferiálisnak tekinthető, még akkor is, ha a modern kommunikációs technológiák és a javuló úthálózat ezt növekvő mértékben ellensúlyozza. Ugyanaz vonatkozik Stuttgartra is, különösen a légiközlekedésben, aminek pedig folyamatosan nő a jelentősége a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás fokozódásával, a gazdasági folyamatok sebességének növekedésével párhuzamosan. A közlekedési infrastruktúra Frankfurt versenyelőnyeit domborítja ki. Korántsem véletlen, hogy az elosztással, kereskedelemmel foglalkozó nagyvállalatok és pénzügyi centrumok jórészt ide települtek. Bajorország a közlekedés, azon belül is különösen a légiközlekedési infrastruktúra javításáért jelentős lépéseket tesz. A kilencvenes évek elején megnyíló München II. nemzetközi repülőtér a Délkelet-Európába, az arab világba és a Távol-Keletre irányuló forgalom központja lesz, de az USA és Kelet-Európa irányába is javítja a lehetőségeket.<sup>2</sup> Nem kifejezetten az infrastruktúrához tartozik, de lényeges hajtóerő a kooperációs háttér, a beszállító vállalatok rugalmas alkalmazkodása, megbízhatósága.

A korábbi iparosodott északi és középső országrészekben nem, vagy rendkívül kevés a szabad földterület, amely ipartelepítésre alkalmas. Itt éppen az infrastruktúrának a túl-iparosodottságból adódó túlterheltsége a probléma. Szabad földterületek főként a déli országrészekben voltak, illetve vannak, de az utóbbi évek gyors fejlődéseitől, a műszaki szempontból korszerű ágazatok betelepítésétől korántsem függetleníthető az a körülmény, hogy például Münchenben és környékén az ipartelepítésre alkalmas földterületek árszínvonala 1986-ban 17,7 százalékkal emelkedett.

A telephelyválasztás kritériumai, illetve a regionális dinamika hajtóerői közül hiba lenne figyelmen kívül hagyni a magasan szakképzett munkaerőnek a környezet minőségével, a levegőtisztasággal és a rekreációs lehetőségekkel stb. szembeni követelményeit. E tekintetben a déli szövetségi államok, köztük is különösen Bajorország egyértelműen előnyös helyzetben vannak a hagyományos iparvidékkel szemben.

Végül a regionális fejlődés hajtóerőitől elválaszthatatlan egy intézményi-politikai tényező. Az institucionalista iskola képviselői, köztük is elsősorban Mancur Olson<sup>3</sup> szerint olyan időszakban, amikor a húzó ágazatok mindinkább a természeti erőforrásokhoz nem kötött iparágak, a feldolgozóipar telephelyválasztását növekvő mértékben határozza meg a szakszervezetek alkuereje, amely régióként változik. Olson kimutatja, hogy a különérdekeket képviselő csoportok döntéshozatala lassú, s ez különösen hátrányos akkor, amikor a gazdasági folyamatok sebessége megnőtt, gyors reagálás szükséges a gazdaság résztvevőitől.<sup>4</sup> Másrészt Olson azt is bizonyítja, hogy „az elosztási koalíciók lassítják az új technika bevezetését, valamint az erőforrások változó feltételeinek megfelelő újraelosztását, és így csökkentik a gazdasági növekedés ütemét”,<sup>5</sup> illetve „az elosztási koalíciók tevékenysége nyomán a termelés ösztönzése csökken, ehelyett az ösztönzés nagyobb mértékben irányul a megtermelt javakból való részesedés növelésére”. Olson azt is hangsúlyozza, hogy a hosszú ideje létező elosztási koalíciók tevékenysége

<sup>2</sup> Handelsblatt, 1987. október 15. p. 34.

<sup>3</sup> Mancur Olson: Nemzetek felemelkedése és hanyatlása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1987.

<sup>4</sup> Olson: i.mű, p.104.

<sup>5</sup> Olson: i.mű, p.116.

károsabb a hatékonyságra, mint a viszonylag új elosztási koalícióké. A nemzetközi tapasztalatok szerint a műszaki szempontból élenjáró ágazatokban a szakszervezetek vonzásköre jóval gyengébb, mint a régebben létrejött szériaigényes, a munkaerő és a tőke nagyobb fokú koncentrációját feltételező hagyományos ágazatokban.

Kétségtelen tény, hogy az NSZK-ban az agrárjelleg és a kis- és közepes méretű vállalatok túlsúlya miatt konzervatívabb beállítottságú Bajorországban és Baden-Württembergben jóval gyengébb a szakszervezeti mozgalom befolyása, mint az északi és a középső iparvidékeken. A legnagyobb nyugatnémet szakszervezeti szövetség, a DGB adatai alapján a szakszervezeti szervezettség (a szakszervezeti tagok aránya a foglalkoztatottakon belül) országos szinten 1984-ben 31,6 százalékos volt az 5–20 fős üzemekben, viszont 60,8 százalékos a 301–600 főt és 85,7 százalékos a 16 ezer főnél többet alkalmazó üzemekben.<sup>6</sup>

A szakirodalomban figyelmet érdemel még egy Olson koncepciójához közelálló, azt kiegészítő megközelítés. E szerint a gazdasági dinamika, strukturális átalakulás regionális különbségeinek oka nem egyszerűen a gazdasági struktúrák eltéréseiben, az élvonalbeli és a lemaradó ágazatok különféle arányaiban rejlik, hanem többről van szó. A régi ipari övezetekben ugyanis — e gondolatmenet szerint — általában is hiányzik a dinamika és a fejlődés. Az ugyanis tény, hogy a múlt században kialakult ipari övezetekben a válságágazatok aránya magas, de az empirikus tapasztalatok alapján az újabb megközelítések szerint a strukturális tényező csekély mértékben magyarázza a lassúbb növekedést, mert a szóban forgó régiókban a műszaki fejlesztés korszerűbb ágazatai is lassabban növekednek, fejlődnek, mint a dinamikus övezetekben.<sup>7</sup> Erre példa Észak-Rajna-Vesztrália, ahol az 1970 és 1986 közötti időszakban a GDP évi átlagban 1,7 százalékkal nőtt, de ha figyelmen kívül hagyjuk a szénbányászatot és a kohóipart, a dinamika akkor is mindössze 2 százalék, s ez 0,5 százalékponttal alacsonyabb az országos átlagnál.<sup>8</sup> Ez a jelenség többféleképpen magyarázható.

Az első magyarázat a vállalatok magatartásával kapcsolatos. A vállalatok rugalmatlanságának hipotézise szerint a hosszú időn keresztül sikeres iparágakban megmerevedtek a termelési és döntéshozatali struktúrák. Ezért ezek a cégek nem hajlanak nagyobb változtatásokra. A második megközelítés Olson elmélete, míg a harmadik koncepciót Thomas Mann 1901-ben gazdasági tényezőktől függetlenül kidolgozott Buddenbrook-hipotézisével azonosítják. Ennek értelmében az egyes családokban, illetve társadalmakban a jólét növekedésével párhuzamosan háttérbe szorul a hatékonysági gondolkodás és a munkaethosz. A munkában való hit, mint érték gyengül, s olyan értékek jutnak túlsúlyra, mint a művészet, a szabadidő, a szellemi tudományok.

Végül a fentieken túllépő negyedik megközelítés a regionalizált termékciklus elmélet szoros kapcsolatát tételez fel az egyes régiók típusai és a termelés között.<sup>9</sup> Eszerint az innovációk a nagy információsűrűségű és jövedelmű agglomerációkban jönnek létre. A fejlesztés első fázisában az innovációk csak ilyen agglomerációkban jöhetnek létre, mert a gyakran kicsiny innovátor nagyszámú beszállítót, illetve a termeléshez közeli szolgál-

<sup>6</sup> Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland 1987. Institut der deutschen Wirtschaft, 136. táblázat.

<sup>7</sup> V.ö. Gunther Tichy: Rettung ist möglich, Wirtschaftwoche, 1987. július 29. pp. 56–62. A tanulmány e cikkben foglaltakra támaszkodik.

<sup>8</sup> Handelsblatt, 1988. január 30.

<sup>9</sup> Tichy i.mű: pp. 57. és 59.

tatást igényel. Ezenkívül a terméket csak magas szakképzettségű munkaerő tudja gyártani, mivel a termelési technika folyamatosan változik. Minél inkább standardizálódik a termelési folyamat, annál kevesebb külső információra, szolgáltatásra és szakképzett munkaerőre van szükség a további fejlesztéshez. Viszont az automatizált, vagy legalábbis mechanizált termelés annál több fizikai teret és tőkét igényel. Ezáltal az agglomerációk előnyei eltűnnek, sőt a magas munkaerőköltségek hátránnyá válnak. A termelés ezért először a nagyvárosok környékére, onnan az alacsonyabb jövedelmi szintű régiókba vándorol.

Az ipari régiók előregedéséről különösen akkor van szó, ha az oligopolizációs irányzatok már a korai termékciklus-fázisban regionális túlkonzentrációt, más ágazatok kiszorulását eredményezik. Ez kapcsolatban van azzal, hogy szűkössé válik a termelési tényezők kínálata, s más vállalatoktól származó inputok a termékciklus későbbi fázisában háttérbe szorulnak. Továbbá az ilyen régiókban olyan ipari és manageri réteg alakul ki, amely domináns pozíciókat szerez a gazdaságban és a társadalomban, s elriasztja az új vállalkozókat.

Az eddigi áttekintésből jól látszik, hogy a telephelyválasztást nem egy kitüntetett tényező befolyásolja. A telephelyválasztási tényezők, ezáltal a regionális dinamikák hordozói között mind erőteljesebben domborodik ki a minőségi, hatékonysági, strukturális természetű követelmények jelentősége. Az egyes régiók komparatív előnyeinek kiaknázása azonban nagymértékben függ az egyes szövetségi államok által követett gazdaságpolitikától. Az utóbbi években nagymértékben mérséklődött az úgynevezett ipari letelepedési potenciál. A hetvenes években évente átlagosan 700 üzemet telepítettek más helyre az NSZK-ban, s számuk a nyolcvanas években 150-re mérséklődött. Ennek következménye nemzetközi, nemzetgazdasági és regionális szinten egyaránt az új üzemek letelepedéséért folytatott verseny erősödése volt.

E megfontolások alapján a tartományi kormányzatok gazdaságcentrikus, műszaki fejlesztést, innovációt ösztönző politikai beállítottsága a regionális fejlődés lényeges pótlólagos hajtóereje lehet. Másrészt a műszaki-szerkezeti átalakulásban lemaradó régiók modernizálása sem nélkülözheti a helyi gazdaságpolitika támogatását.

### *A gazdaságpolitika szerepe a regionális fejlődésben*

Az NSZK-ban az állam föderalisztikus felépítéséből adódóan a tartományi kormányzatok nagyfokú önállósággal rendelkeznek egyrészt a szövetségi gazdaságpolitikai prioritások érvényesítésében, másrészt saját gazdaságpolitikai eszközök és intézmények kialakításában. A műszaki-strukturális átalakulás élvonalbeli ágazatai betelepülésének és fejlesztésének ösztönzéséhez, általában a technológia-intenzív gazdasági fejlődés hajtóerőinek kibontakoztatásához az eddigi tapasztalatok alapján a legnagyobb mértékben Bajorország és Baden-Württemberg szövetségi állam kormányának gazdaságpolitikája járult hozzá.

Ami Bajorországot illeti, a tartományi kormány gazdaságpolitikája egyrészt hagyományosan arra irányult, hogy a kormány közvetlenül is ellenőrizzen bizonyos élvonalbeli ágazatokat. Így a bajor kormánynak 25 százalékos a részesedése az MBB repülőgépgyárban, Franz-Joseph Strauss bajor kormányfő emellett haláláig tagja volt az MBB, és elnöke az Airbus GmbH repülőgépipari vállalat felügyelőbizottságának. Az Airbus

részvénytőkéjének egyébként 37,9 százaléka az MBB tulajdona.<sup>10</sup> Ugyancsak Strauss volt bajor tartományi miniszterelnök akadályozta meg a Lufthansa légitársaság részvényeinek privatizálását. A bajor tartományi kormány azt is jó néven veszi és ösztönzi, hogy bajor bankok és vállalatok tulajdonosi részesedést szereznek élvonalbeli ágazatokban működő más vállalatok részvénytőkéjében.

A bajor gazdaságpolitika célrendszerének második tartománya a humán infrastruktúra, a humán tőkefelhalmozás ösztönzéséhez kapcsolódik. Abból kiindulva, hogy az oktatás nem képezheti a realizálható műszaki-technikai fejlődés szűk keresztmetszetét, elsősorban a hosszú távú célokat szem előtt tartva ösztönzik az oktatás-szakképzés alkalmazkodását a világgazdaság fejlődési követelményeihez. Ennek kapcsán 1985-ben először folyósítottak pénzt a tartományi költségvetésből az iskoláknak számítógépekre. Az utóbbi években a tartományi kormányzat segítségével építették ki a munkahelyi szakképzés átfogó rendszerét, amelynek infrastruktúrája a szakmai továbbképzés funkcióját betöltő technológiatranszfer-centrumokká válik.

A gazdaságpolitika kiemelkedő prioritása a kutatás-fejlesztés és az innováció elősegítése. Az egyetemen kívüli mikroelektronikai kutatás-fejlesztés és felhasználás ösztönzésére a tartományi költségvetésből 1985 és 1988 között 42 millió DM-et folyósítanak. A regionális fejlesztés ösztönzésére 1986-ban 160 millió DM-et fordítottak (95 millió DM beruházási hozzájárulás, 65 millió DM kölcsön) tartományi eszközökből, amivel mintegy 300 millió DM beruházást támogattak. Összességében a regionális fejlesztés keretében 1972-től mintegy 30 milliárd DM-mel támogatták a beruházásokat, jórészt műszaki szempontból korszerű területeken.<sup>11</sup>

A bajor kormány arra is nagy súlyt helyez, hogy a külföldi vállalatok betelepődését is ösztönözze. Így került sor a Digital Equipment, a Fairchild és a Texas Instrument külföldi elektronikai nagyvállalatok bajorországi telephelyválasztására.

A nyolcvanas évek eleje óta követett baden-württembergi tartományi gazdaságpolitika középpontjába a technológia-kínálat bővítése áll. Ezen belül új kutatóintézeteket hoznak létre, a kutatás-fejlesztési eredményeket kereskedelmileg hasznosítják, valamint — ez utóbbival szoros összefüggésben — támogatják a technológia-orientált új vállalat-, illetve vállalkozások alapítását és ösztönzik a kis- és a közepes méretű vállalatok kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységét. A kutatás-fejlesztési infrastruktúra kiépítéséhez, illetve fejlesztésére a tartományi kormány a saját költségvetéséből évente mintegy 100 millió DM-et fordít. A kutatás-fejlesztési infrastruktúra gerincét 9 egyetem, 23 felsőfokú szakiskola, 5 nagy kutatási centrum, 11 Max-Planck-Intézet, 13 Fraunhofer-Társaság, 9 ipari kutatási központ, 3 egyetem mellett működő alapítvány és a Steinbeis-Alapítvány több, mint 70 úgynevezett „transzfercentruma” képezi.<sup>12</sup> A transzfercentrumok olyan intézetek, amelyek egyetemek vagy felsőfokú szakiskolák mellett működnek, és vállalatokkal kooperálva mozdítják elő a gazdaságon belüli technológia-transzfer.

A technológia-politikai prioritások érvényesítéséhez szükséges pénzüsségeket a baden-württembergi tartományi kormány részben az állami-közületi szektor tulajdonában lévő részvények eladásából teremti elő. Így például az ulmi technológia-centrum finanszírozása érdekében a tartományi kormány eladta a Baden-Württembergischer Bank

<sup>10</sup> Wirtschaftswoche, 1985. május 24. p. 34.

<sup>11</sup> Süddeutsche Zeitung, 1987. február 26.

<sup>12</sup> Handelsblatt, 1988. március 6.



AG részvénytőkéjében meglévő 18 százalékos részesedését.<sup>13</sup> Az ilyen célok érdekében történő privatizálást a délnémet tartomány szakértői indokoltnak tartják.

Ugyancsak lényeges szerepet játszott a gazdaságpolitika a különleges státuszú Nyugat-Berlin gazdasági fejlődésében.

A gazdaságpolitika szerepe a régi, lemaradó iparvidékek fejlődését is meghatározó módon befolyásolja. A hetvenes évtized és a nyolcvanas évek első harmadának tapasztalatai alapján a lemaradó régiók kormánya a szövetségi állam szubvencióinak elnyerésére törekedett, hogy korszerűsítse a korábbi gazdasági struktúráját.

Az utóbbi években a szövetségi kormány igyekszik ellenállni a lemaradó régiók szubvenció-igénylő törekvéseinek. Ettől elválaszthatatlanul az utóbbi időben nagyobb hangsúlyt kapott a hagyományos struktúra konzerválása, toldozása helyett a műszaki szempontból korszerűbb ágazatok betelepülésének, fejlesztésének ösztönzése. Így a Ruhr-vidéken a kohászatra és a bányászatra támaszkodva a környezetvédelmi technológiák, berendezések (szűrők, katalizátorok, föld- és víztisztító eljárások stb.) kifejlesztése és gyártása indult meg. Az utóbbi években a lemaradó régiókban is megindultak pozitív folyamatok, amennyiben — nem utolsósorban a szövetségi és tartományi költségvetési források korlátaival összefüggésben — a korábbi defenzív törekvések helyett az offenzívebb alkalmazkodás céljai nyertek teret. E térnyerést nehezíti azonban, hogy a nemzetközi szerkezetátalakulási folyamatokban lemaradó régiók regenerációs képessége — legalábbis középtávon — korlátozott. A jelek szerint egyrészt a termelékenység-növelési potenciál a strukturálisan gyenge régiókban csekély, a munkaerő költség-szintje viszont magas. Másrészt a nehéziparban meglehetősen zárt vertikális integráció alakult ki, amennyiben a szénbányák ellátták a vas- és acélműveket fűtőanyaggal, ez utóbbiak pedig a helyi gépgyárakat alapanyaggal, amelyek anyagigényes nehézgépeket állítottak elő nem kis részben a szénbányák és az acélművek számára. E vertikális integrációt nehéz úgy fellazítani, hogy lehetővé váljon más, műszaki szempontból esetleg korszerűbb feldolgozóipari, főleg pedig szolgáltató ágazatok betelepülése. Különösen akkor, ha azt is figyelembe vesszük, hogy a Ruhr-vidéken kialakult iparstruktúra a műszaki-technológiai adottságok miatt alig ösztönözte a marketing-tevékenységet és viszonylag csekély impulzust kapott a műszaki-fejlesztés is.

### *Összefoglaló megjegyzések*

A nyugatnémet gazdaság utóbbi 10–15 éves fejlődésének tapasztalatai alapján a technológia-intenzív gazdasági fejlődési útra való áttérés követelményeivel összefüggésben a gazdasági növekedés regionális hajtóerői módosultak. Amíg az ötvenes és a hatvanas években a természeti erőforrásigényes, a méretgazdaságossági megtakarításokra érzékeny ágazatoknál a regionális fejlődés leglényegesebb hajtóerejét a természeti erőforrásokhoz való közelség, a tradicionális szállítási infrastruktúra és a közeli felvevőpiac jelentette, addig a hetvenes, különösen pedig a nyolcvanas években a technológia-intenzív gazdasági növekedési útra való áttéréssel, a gazdasági folyamatok sebességének fokozódásával összefüggésben a kutatás-fejlesztési potenciál, a szakképzett munkaerő,

<sup>13</sup> Handelsblatt, 1988. március 6.

az oktatási-továbbképzési, valamint a távközlési és légiközlekedési infrastruktúra, továbbá a fentiek finanszírozásához elengedhetetlen tőkeforrások kerültek előtérbe.

A regionális fejlődés hajtóerőinek átalakulása, a telephelyválasztás kritériumainak módosulása önmagában is változásokat sürget az erőforrások regionális elosztásában. Mivel azonban a hetvenes és a nyolcvanas években a regionális fejlődés hajtóerőinek módosulása a gazdasági növekedés ütemének lassulásával, a gazdaság fejlesztésére fordítható erőforrások csökkenésével, vagy legalábbis dinamikájának mérséklődésével párosult, ezért felértékelődött a regionális fejlődés tartalékainak kiaknázása és mobilizása, valamint a más régiók erőforrásainak bevonása. Az egyes régiók növekedési sajátosságait, a regionális fejlődés hajtóerőinek változását figyelembe vevő szövetségi és tartományi regionális politika az NSZK-ban az 1978 és 1982 közötti időszakban például évi átlagban 0,5 százalékponttal emelte a gazdasági növekedés ütemét az érintett területeken. Regionális struktúrapolitika nélkül pedig a kedvezményezett területek növekedési üteme 1978 és 1982 között évi 1,1 százalékponttal lett volna alacsonyabb.<sup>14</sup>

A gazdaságpolitika még egy olyan magasan fejlett, a piaci mechanizmusokat hagyományosan érvényesítő országban, amilyen az NSZK is gyakran alkalmaz nem piacokonform eszközöket a regionális fejlődés érdekében. Ennek oka az, hogy az oktatási, a korszerű telekommunikációs és közlekedési, kutatás-fejlesztési infrastruktúra kiépítéséhez, a tőkeigényes élvonalbeli ágazatok, illetve csúcstechnológiák kifejlesztéséhez nem elegendők kizárólag a piaci mechanizmusok. A humán infrastruktúra kiépítése, a kutatás-fejlesztés, az oktatás stb. elválaszthatatlan a közvetlen és közvetett állami szerepvállalástól. Az NSZK legdinamikusabban fejlődő, gazdasági szerkezetét leggyorsabban modernizáló két délnémet tartománya, Baden-Württemberg és Bajorország kormányzata szintén kiemelkedő mértékben élt a nem piacokonform eszközök alkalmazásával.

A lemaradó övezetek dinamizálásának, szerkezeti átalakulása meggyorsításának leglényegesebb feltétele a dereguláció, az új vállalkozások betelepülését, piacra való belépését, fejlődését akadályozó jogi-adminisztratív szabályozás eltörlése, de legalábbis a korlátok mérséklése. A dereguláció leglényegesebb elemeinek az NSZK-ban a hatósági engedélyeztetési eljárások egyszerűsítését, a struktúrakonzerváló szubvenciók helyett a szubvencióknak az új vállalatok, vállalkozások javára történő átcsoportosítását tekintik. A lemaradó régiókban elengedhetetlen a gazdasághoz közeli központok, technológiatranszfer centrumok létesítése. Végül a lemaradó régiók strukturális alkalmazkodásának kiemelkedő jelentőségű feltétele a vállalati struktúra átalakítása, a monopol vagy oligopol pozíciókkal rendelkező nagyvállalatok átstrukturálása, a szervezeti koncentráció gyengítése.

A műszaki fejlesztés élvonalába tartozó ágazatok dominanciájával jellemezhető régiókban az állam közvetlen és közvetett gazdasági szerepvállalása erősödik, a lemaradó övezetekben pedig a lemaradó ágazatok pozícióinak védelmét szolgáló állami jogadminisztratív szabályozás csökken, illetve átalakul. A szubvenciókat mérséklük, illetve átcsoportosítják a műszaki-strukturális átalakulás élvonalbeli ágazatai javára.

A gazdasági növekedés regionális hajtóerői módosulásának, a gazdasági dinamika egyes nemzetgazdaságokon belüli vándorlásának tanulmányozása a magyar külgazdasági partnerválasztás szempontjából is lényeges. Olyan időszakban ugyanis, amikor a világgazdasági, azon belül a világkereskedelmi dinamika lassú, a dinamikusabban növe-

<sup>14</sup> Handelsblatt, 1987. november 19.

vő országok, illetve az egyes országokon belül a dinamikus régiók részesedésének növelése a partnerválasztás oldaláról járulhat hozzá a kivitel dinamizálásához. Empirikus tapasztalatok alapján az NSZK esetében a délnémet szövetségi államok az országos átlagnál gyorsabban erősítették nemzetközi munkamegosztási kapcsolataikat. Az importot különösen a feldolgozóipari importot növekvő mértékben csoportosították át Bajorországra és Baden-Württembergre. Bajorország és Baden-Württemberg a magyar külgazdasági politika hagyományos földrajzi akció rádiuszán belül helyezkedik el, s az országos átlagnál tartósan kedvezőbb növekedési-szerkezetváltási teljesítményük javítja Magyarország közvetlen külgazdaságpolitikai környezetét.

ZIMLER TAMÁS:

## A COCOM TÖRTÉNETE

A COCOM-ot 1950-ben (Írország kivételével) a NATO tagállamai hozták létre, akikhez 1952-ben Japán, 1985-ben Spanyolország és egyes hírek szerint 1989-ben Ausztrália is csatlakozott.

A COCOM nem hagyományos típusú nemzetközi szervezet; működését nem írott szabály, hanem a „gentlemen's agreement” irányítja. Ezt tükrözi az is, hogy a szervezetnek nincs jóváhagyott, vagy legalábbis egységesen elfogadott megnevezése; a COCOM megnevezést többféle elnevezés rövidítéseként ismerik: például „Coordinating Committee for Multilateral Export Controls”, vagy „Committee for the Control of the Export of Strategic Commodities” vagy „Consultative Group Coordination Committee”. A tagállamok képviselői rendszeresen összeülnek, hogy összeállítsák, illetve pontosítsák azokat a listákat, amelyek az embargós termékeket tartalmazzák vagy pedig döntsenek a tagállamok valamelyike által benyújtott kérelemről. Minden döntés a tagországok egyhangú egyetértésén nyugszik, ugyanez az egyetértés a döntések végrehajtásának biztosítója is.

A COCOM-listákat egységes egésként emlegetik, holott nem egy listáról van szó, hanem többről, s ezeket soha nem publikálják „COCOM-listaként”. Az e néven emlegetett listák az egyes országok által kiadott nemzeti listák; más kérdés, hogy ezek gyakorlatilag teljes mértékben tartalmazzák a (nyilvánosan soha meg nem jelenő) COCOM-listákat is — de olykor az abban lévőknél sokkal több árucikkre is kiterjednek.

Az ellenőrzés alá vont cikkeket a COCOM három listában csoportosítja:

- katonai lista (hadianyagok és hasonlók);
- nukleáris lista (hasadóanyagok, nukleáris reaktorok és ezek alkotóelemei);
- ipari lista (ezt szokták kettős felhasználású (dual use) listának is nevezni, utalva a benne foglaltak kettős — polgári és katonai — felhasználhatóságára).

Az ipari lista korábban önmagában is három al-listára oszlott:

- I. nemzetközi lista: ez tartalmazza az embargó alá vont csúcstechnológiai termékeket;
- II. nemzetközi lista: ez tartalmazza a kontingentált termékek megnevezését;
- III. nemzetközi lista: ez az úgynevezett „felügyeleti lista”. (A II. és III. nemzetközi lista 1964-ben megszűnt.)

Jóllehet a COCOM neve alatt soha nem jelenik meg lista, a fent említett COCOM-listák tartalmára a nemzeti listák összetételéből és összehasonlításból elvileg jól lehetne következtetni. Ilyen munka azonban ismereteink szerint korábban hazánkban nem folyt. Jelenleg a Külügyminisztérium dolgozik azon, hogy az amerikai (USA), francia, angol, nyugatnémet, osztrák, holland, belga és olasz nemzeti listák összehasonlításával következtetéseket vonjon le a tényleges COCOM-listára vonatkozóan. E munka első eredményeként az USA exportellenőrzési rendszere alapjául szolgáló Termékellenőrzési Jegy-

zék (Commodity Control List) magyar fordítása 1989 tavaszára elkészült és meg is vásárolható az OMIKK-nál, az említett összehasonlító elemzés eredményei pedig 1989 folyamán várhatók.

A COCOM-listák terjedelmének változása a nemzetközi kapcsolatok alakulásának módját is tükrözi: 1952 és 1976 között például az I. nemzetközi lista terjedelme a felére csökkent. (Az 1952 évi 285-ről 1954 márciusában 266-ra, 1954 augusztusában 170-re mérsékeltek, 1958-ban — „szputnyik-effektustól” valószínűleg nem függetlenül — átmenetileg 181-re emelték, majd 1965-ben 161-re csökkentették. A mennyiségi korlátozások alá tartozó tételek számát 1954-ben 90-ről 20-ra, a megfigyelés és ellenőrzés alá tartozókat pedig 100-ról 60-ra mérsékeltek.) Mint látható, a csökkenés nem folyamatos: a leglényegesebb redukciókra 1954-ben és 1958-ban került sor. Azt is meg kell említeni, hogy 1955 és 1958 között, valamint a hatvanas évek elején a lista növekedett (berlini, illetve kubai válság).

A listákat korábban három évenként vizsgálták felül, de egy 1985 novemberi döntés értelmében immár folyamatosan ellenőrzik a listákon szereplő cikkek egynegyedét, hogy ezzel szorosabban követhessék a termékek gyors változását.

A COCOM-listák, pontosabban a kettős felhasználású termékek listája irányadó okmánya az úgynevezett Commodity Control List (Termékellenőrzési Jegyzék), ami az USA Kereskedelmi Minisztériumának kiadványa.

### *Az USA exportkorlátozási rendszere*

Az USA exportigazgatási törvénye, mint a technológia-embargó legátfogóbb jogi szabályozása, a megfogalmazott tilalmi elvek betartásában alapvetően két dokumentumra támaszkodik: a katonailag kritikus technológiák jegyzéke (MCTL) és a termékellenőrzési jegyzékre (CCL).

A MCTL-t első ízben 1980-ban állították össze, tükrözve az USA azon törekvését, hogy a termék-embargó helyett egyre inkább a tudás, a technológia embargóját vezesse be, s ezt érvényesítse az exportengedélyezési eljárásban is. A MCTL elkészítése a Pentagonnak az export ellenőrzésében egyre növekvő befolyását is bizonyítja. A MCTL az amerikai unilaterális exportkorlátozás mellett a multilaterális embargó egyik alapidokumentumának is tekinthető.

A MCTL-t évente frissítik fel. A jegyzék a technológiákat négy részkategóriába sorolja:

- know-how-k;
- kulcsfontosságú berendezések;
- kulcsfontosságú anyagok;
- fejlett know-how-t megtestesítő termékek.

A MCTL legvaskosabb része az első részkategóriát összefoglaló fejezet, ami közel húsz területet ölel fel, mindegyiket aprólékosan lebontva. Ide sorolják a „tisztá” know-how-n túl az ipari rajzokat és azokat a technikai információkat is, amelyek lényeges fejlesztési, termelési vagy felhasználási célkitűzés megvalósításához szükségesek. Az így meghatározott know-how magában foglalja a szolgáltatásokat, a gyártási folyamatokat, a jellemző adatokat, a vizsgálati adatokat és feltételeket, valamint az ellenőrzési technikát is.

A kulcsfontosságú berendezéseket hat csoportra bontja a dokumentum. Itt szerepelnek a gyártási, felügyeleti és ellenőrzési berendezések is, összességében tehát azok, amelyek a know-how egészének felhasználásához szükségesek.

Kulcsfontosságú anyagoknak azokat tekinti a MCTL, amelyek elengedhetetlenek a know-how és az információs technika együttes alkalmazásához.

A fejlett műszaki tudást megtestesítő termékek közé azokat sorolja a lista, amelyek:

— felhasználásához szükség van információs technika és know-how együttesének közkinccsé tételére; és/vagy

— amelyek felhasználásával vagy alkotóelemeire való szétbontásával (reverse-engineering) hozzá lehet férkőzni a bennük foglalt know-how-hoz.

A MCTL főbb szekcióit a következő területeken alkalmazott technológiák alkotják: számítógépek, információs hálózatok, számítógép-programok (szoftver), a real-time automatikus ellenőrzés, a szerkezeti anyagok, a közvetlen energia, a félvezetők és az elektronikai alkatrészek, a mérőeszközök, távközlési berendezések, a navigációs, irányító és ellenőrző berendezések, az ultrarövid hullámok, a járművek, az optika és a lézerek, a detektorok, a tenger alatti rendszerek, vegyi termékek, nukleáris jellemzők.

Az amerikai Külkereskedelmi Minisztérium szaklapjában rendszeresen közlik a kiviteli eljárás szabályait, s ezen belül azon termékeknek a jegyzékét is, amelyek esetében a kivitelhez „validated licence” szükséges. Ez utóbbi lista a CCL. Amikor 1949-ben az első amerikai exportellenőrzési törvény létrehozta a CCL-t, az zömmel katonai cikkeket tartalmazott. 1962-ben terjesztették ki azokra az áruféleségekre is, amelyek „képesek lehetnek a vásárló ország gazdasági potenciáljának növelésére”.

A CCL-t évente többször felfrissítik, s jellemző rá, hogy jóval több terméket jelöl meg, mint a COCOM-listák; de a tapasztalatok azt mutatják, hogy az amerikai „többlet” lassan csökken. A CCL mintegy 200 termékcsoportban körülbelül 300 ezer terméket ölel fel, ezeket 10 árucsoportba osztja.

Egy terméknek a CCL-ben való szerepeltetését elvileg öt ok teszi lehetővé: a nemzetbiztonság védelme, a belső piac ellátatlansága az adott cikkből, az elnök külpolitikai célkitűzései, a nukleáris berendezések és eljárások ki nem szolgáltatására kötött egyezmény és a bűnözés ellenőrzése. E megfogalmazásból látható, hogy gyakorlatilag semmiféle akadály nem áll egy tetszőleges terméknek bármely időpontban a CCL-re való felvétele előtt.

A CCL főbb csoportjai az alábbiak:

- 0. csoport: fémmegmunkáló gépek;
- 1. csoport: vegyi- és kőolajipari felszerelés;
- 2. csoport: elektromos és áramfejlesztő berendezések;
- 3. csoport: általános ipari berendezések;
- 4. csoport: szállítóberendezések;
- 5. csoport: elektronikus és precíziós berendezések;
- 6. csoport: fémek, ásványok és feldolgozásuk;
- 7. csoport: vegyi anyagok, metalloidek, kőolajipari termékek és a kapcsolódó anyagok;
- 8. csoport: gumi és gumitermékek;
- 9. csoport: különféle anyagok (itt említi a lista többek közt a baktériumokat, vírusokat, számos speciális vegyi anyagot stb.).

A CCL-ben az egyes áru- vagy termékféleségek megnevezését egy négy számjegyből

és egy betűből álló kód (ECCN — Export Control Commodity Number) előzi meg, például: „2120A Kriogén felszerelések”. A kód első számhelye az ellenőrzés „stratégiai szintjére” utal, ami a multilaterálisan, minden irányban ellenőrzött termékeknel (CO-COM) rendszerint „1”. A betűjel értelmezéséhez az alábbi táblázat ad segítséget:

Ha a betű	Ha a célország	Akkor a megkövetelt okmány
„A”	Ausztria, Belgium, Dánia, NSZK, Francia o., Japán, Görög o., Hong Kong, Olasz o. Hollandia, Luxemburg, Norvégia, Portugália, Török o., Egyesült Királyság	International Import Certificate (kiadja a célország kormánysszerve
„B” vagy „M”	mint a fentiek	Statement by Ultimate Consignee and Purchaser
„A” „B” vagy „M”	Svájc	Swiss Blue Import Certificate (kiadja a svájci kormány)
„A” „B” vagy „M”	Jugoszlávia	Yugoslav End-Use Certificate (kiadja a jugoszláv gazdasági kamara
„A” „B” „C” „D” „E” „F” „G” „M”	Bármely más ország, kivéve a „T” országcsoportha soroltakat	Statement by Ultimate Consignee and Purchaser
„A” „B” és az ellenőrzés indoka: „national security”	India	Indian Import License (kiadja az indiai kormány)
„A”	Kínai Népköztársaság	PRC End-User Certificate (kiadja az indiai kormány)
„I”	bármely ország	nem szükséges (az „I” jel tényleges értelme: az árut ellenőrzik, de exportengedélyre nincs szükség

A rovatban szereplő „processing code” a kereskedelmi minisztériumon belül használatos kódrendszerre utal, ami egyben érinti a vállalatok engedélykérésének módszerét is. Ha ugyanazon rendszeren belüli áruknak különböző irányító kódjuk van, akkor különböző kérelmekre van szükség ugyanahhoz a rendszerhez. Egy papírgyár irányító-

rendszerének, amennyiben a rendszerhez egy számítógép is tartozik, mind EE (elektromos komponensek és berendezések), mind pedig CS (számítógép-rendszer) engedélyekre szüksége van. Egy engedély mindössze egyetlen irányító kódot tartalmazhat; egy engedélykérelem azonban több exportellenőrzési számot is tartalmazhat.

A CCL nem rendel külön csoportot a számítógép-programok (szoftver) számára, azonban ezek is szerepelnek a CCL-ben; 1985 januárjától az 1565-ös tételszám alatt szerepelnek a szoftverek, 1567-es tételszám alatt pedig a tárolt program által vezérelt kommunikációs kapcsolóberendezések.

### *Az exportengedélyezési mechanizmus*

Az amerikai exportellenőrzési rendszert hagyományosan a kereskedelmi minisztérium irányítja, de számos termékcsoporthoz exportjának kérdésében a Hadügyminisztériummal egyeztetnie kell álláspontját. Ez a kötelezettség tartós forrása a hatásköri vitáknak, amelyek alapjába véve a kereskedelem funkciójának eltérő megítélésére vezethetők vissza. 1989-ben az tapasztalható, hogy az amerikai képviselőházban ismét azok az erők nyertek teret, amelyek a kereskedelem korlátozása, szigorítása mellett törnek lándzsát. Olyan törvényjavaslat készül, melynek megvalósulása esetén a kettős (polgári és katonai) elkalkulálhatóságú termékek esetében az engedélyezés joga a külügyminisztériumot illetné meg. Jelenleg a minisztérium Office of Munitions Control elnevezésű részlege ellenőrzi a katonai jellegű cikkek, szolgáltatások, illetve az ezekkel kapcsolatos műszaki információk exportját. A Kereskedelmi Minisztérium természetesen határozottan ellenzi ezt a módosítást, s néhány iparági szövetség (például az elektronikai) is határozottan tiltakozik. A törvénytervezet 1989 tavaszán a kongresszus elé kerül megvitatásra és összecsapnak a korlátozások szigorítását szorgalmazó és az ezek enyhítését sürgető erők. Miután álláspontját az amerikai kormány rendszeresen egyezteteti a NATO-szövetségekkel is, döntés aligha várható az 1989. május végi NATO-csúcstalálkozó előtt. Az erőviszonyok mérlegelésével a legvalószínűbbnek az tűnik, hogy nagyjából marad a jelenlegi, már több éve meglévő hatáskör-megosztás, különösebb változások nem fognak bekövetkezni.

A Kereskedelmi Minisztérium rendszeresen közzéteszi azon cikkek listáját, melyeknek exportjához „validated licence” szükséges (ez a lista a fentebb ismertetett CCL). Ezzel párhuzamosan a Kereskedelmi Minisztérium folyamatosan publikál egy úgynevezett „országlistát” is, ami azon országok névsorát tartalmazza, amelyekbe irányuló exporthoz „validated licence” szükséges. Az országok jelenleg hét csoportba vannak sorolva, mindegyik csoportnak meghatározott korlátozási szint felel meg. Az országok csoportba sorolása a következő:

- Kanada: kanadai rendeltetésű exporthoz engedély általában nem kell. Kanada országcsoporthoz nem tartozik.
- „T” csoport: az amerikai kontinens államai Kanada és Kuba kivételével.
- „V” csoport: más országcsoporthoz nem sorolt (például nyugat-európai) államok. Ezen belül speciális (szigorúbb) az engedélyezés Afganisztán, Dél-Afrika, a Jemeni NDK, Kína, Szíria, Namíbia irányában.
- „Q” csoport: Románia
- „W” csoport: Lengyelország, Magyarország



— „Y” csoport: Albánia, Bulgária, Csehszlovákia, Szovjetunió, (és szövetségi köztársaságai: Litvánia, Lettország, Észtország), NDK, Mongólia, Laosz

— „S” csoport: Líbia

— „Z” csoport: Kambodzsa, Koreai NDK, Kuba, Vietnam

A csoportba sorolás — annak pontosan megfelelően, hogy magát az egész exportkorlátozási rendszert az USA saját politikai céljai szolgáltatában alkalmazza — az aktuális politikai megfontolások szerint változhat és változik is. 1981-ben például Kína külön csoportot alkotott (kódjele „P” volt), jöllehet 1978-ban még az „Y” csoportban szerepelt. Ugyanakkor Kína sajátos és kivételezett helyzetét mutatja, hogy szinte minden termékcsoportnál külön meg van határozva, hogy az adott termékcsoport esetében a kínai rendeltetésű exporttal kapcsolatban mi az engedélyezés feltétele. Gyakorlatilag tehát Kína ma is önálló országcsoportot képez.

Az exportengedély elnyerése érdekében minden exportőrnek engedélykérelmet kell benyújtania az „Office of Export Administration” (OEA) megnevezésű szervhez, amely a Kereskedelmi Minisztérium felügyelete alatt működik. Itt előbb ellenőrzik a formanyomtatványok helyes kitöltését, majd az adatokat számítógépbe táplálják, a dokumentumokat mikrofilmre veszik. Ha a tervezett export végcélja valamelyik COCOM-tagállam (vagy az úgynevezett együttműködő hat állam egyike: Ausztria, Finnország, Hong-Kong, Jugoszlávia, Lichtenstein, Svájc), csatolni kell a vevő országa hatóságai által kiállított, a végfelhasználást igazoló nyilatkozatot is (International Import Certificate, Delivery Verification Certificate).

Az exportengedély-kérelmek zömét az OEA bírálja el; ha a kivinni szándékozott termék nem szerepel a CCL-ben; az OEA automatikusan kiszolgáltat egy úgynevezett „általános engedélyt” (general licence). A „general licence” gyűjtőfogalom, ami közel húsz altípust foglal össze; ilyenek például: G-DEST (amit akkor adnak, ha a CCL szerint a termék semmilyen rendeltetési irányba való exportjához sem szükséges „validated licence”); GLR (az S és a Z csoport országait és Iránt kivéve bármely országban végrehajtandó cserejavítások esetén), GLV (meghatározott értékszint alatt, a Q, T, V csoport országaiba irányuló küldeményekhez); GTE (USA-n kívüli ideiglenes felhasználásra, ha a termék visszaszállítása előre biztosítva van); GTDA, GTDR stb.

Ha a kivinni szándékozott termék szerepel a CCL-ben, „validated licence” szükséges az exporthoz; ez esetben az engedélykérelmet az OEA az „Advisory Committee for Export Policy” (ACEP) megnevezésű szervhez továbbítja, ahol minden egyes kérelmet egyedileg bírálnak el. Önmagában tehát az a tény, hogy egy kérelem a CCL-ben szereplő termékre vonatkozik, nem váltja ki a kérelem automatikus elutasítását.

Bizonyos stratégiai áruk, műszaki adatok exportjára vagy reexportjára vonatkozó kérelmeket (amennyiben a célország a Q, W vagy Y csoportokba tartozik, vagy Kína) vizsgálatra vagy egyetértésre a COCOM elé kell terjeszteni. Ilyen esetekben az OEA előzetesen állást foglal, s az ügyet a COCOM elé csak akkor terjeszti, ha a döntés pozitív. Az engedély kiadása vagy elutasítása korábban 90 napot igényelt; ha a dosszié a COCOM elé is került, ehhez további 60 napot hozzá kellett számítani. Ha az OEA 60 napon belül nem kapta meg a COCOM állásfoglalását, akkor jóváhagyólag döntött. Újabban — nem utolsósorban a számítógépes adatfeldolgozásnak köszönhetően — ezek a határidők jelentősen rövidültek, s egy-egy lépésben két hét alatt születik döntés.

*Hogyan mutatkozik meg az ipari fejlődés a CCL-ben?*

A Termékellenőrzési Jegyzék létrehozásának alapelve, hogy mindig a legkorszerűbb termékeket tartalmazza, tehát folyamatosan meg kell újulnia: a már nem korszerű termékek a Jegyzékből kikerülnek, s az új, másutt még hozzá nem férhető, csúcstechnológiát jelentő termékeket felveszik a Jegyzékre. Az alábbiakban megkísérljük röviden vázolni, hogy ez a „korszerűsítés” milyen változást jelentett az 1988. októberi (az egy évvel azelőttől nem különösebben eltérő) és a frissítésként 1988 novemberében kiadott (mind a 164 oldalt újraszerkesztve közlő) módosítás között.

A novemberi változatból kimaradtak a következő tételek (a megnevezés előtt az úgynevezett ECCN — Export Control Commodity Number): 1133A Szelepek, csapok és nyomásszabályozók tantáliból, titánból vagy cirkóniumból

1603A 60 mm feletti átmérőjű varratmentes csövek nikkal alapú szuperötvözetből  
1649A Nióbium

1658A Molibdénötvözetek (97,5 százalék fölött)

1670A Tántál és ötvözetei

1671A Titánötvözetek

1674A Vanádium és ötvözetei

1801A Szintetikus gumi

4460B Nem katonai repülőgépek és helikopterek hajtóművei és berendezései.

A novemberi változatba új tételként bekerült:

1388A Szervetlen bevonatoknak és felületmódosításoknak nem-elektronikus hordozókra történő felviteléhez szükséges speciálisan tervezett berendezések, illetve az ilyen folyamatok ellenőrzésére szolgáló berendezések, valamint az e folyamathoz szükséges automata kezelősorok, pozícionáló-berendezések, manipulációs és kontrollberendezések és a szükséges szoftver.

Néhány tételnek a címe némiképpen megváltozott, de a tartalma lényegileg azonos maradt; a 1568A pont címe korábban ez volt: „Az alábbi listában definiált berendezések” most ez lett: „Analog/digitális és digitális/analog konverterek, pozíció enkóderek, transzducerek és speciális tartozékok és szoftverek”. Ez a változás azonban a tétel tartalmát lényegileg nem befolyásolta. Ilyen címváltozás akadt még néhány, jelentőségük a fentihez hasonló.

A felsorolás alapján az első ítélet akár az is lehet, hogy valamelyes könnyítés, enyhítés következett be, hiszen például számos fém, illetve ötvözet exportellenőrzése megszűnt vagy enyhült. A látszat csal. Ha ugyanis nincsenek név szerint megnevezve, ezekre a termékcsoportokra még akkor is vonatkozik a „6699G másutt nem specifikált egyéb fémek, ásványok és a belőlük készített termékek” tétel. Igaz, ezek szállítása már csak az S és a Z országcsoportokba igényel érvényesített exportengedélyt.

Ami a szintetikus gumira vonatkozó tilalmat illet, szintén optikai csalódásról van szó. A 8. csoportban korábban két termékcsoportra állt fenn tilalom: a 1801A termékcsoportra (címe: Szintetikus gumi) és a most is „élő” 6899G termékcsoportra (címe: Egyéb, másutt nem specifikált gumik és gumitermékek). A 6899G változatlan maradt, a 1801A-ban korábban szerepelt butadiénhomológokat és a rokon anyagokat most a tartalmában módosult 1746A tétel tartalmazza, a következő címen: „Polimer anyagok és a belőlük készült termékek, az alábbi felsorolás szerint”.

Kell-e mondani, hogy a megszűnt 4460B tartalmát most is fedi valamely termékcso-

port? A hajtóművekre most is vonatkozik a 1460A és a 2460A, a repülő eszközökre pedig az 5460F és a 6460F (ez utóbbinak igen tetszetős a címe: „Egyéb repülőgépek”). Megváltozott viszont a korlátozás alá vont célszágok köre: az S és a Z országscsoporok, valamint Irán, Szíria, Dél-Afrika, Namíbia.

Könnyebb véleményt alkotni az újonnan bekerült ECCN 1388A-ról: fentebb pontosan idézett címe önmagáért beszél a szakemberek előtt.

A terjedelem korlátai egyben az alaposabb elemzés korlátai is, ezért most csupán azt a summás véleményt fogalmazzuk meg, hogy a Termékellenőrzési Jegyzék fentebb boncolgatott változásai főképp a Jegyzék kezelhetőségét, áttekinthetőségét vannak hivatva javítani; ne feledjük: a beadott exportengedély-kérelemre a Department of Commerce hivatalnokának pontos és a törvény szellemének megfelelő választ kell adnia!

Hiba lenne elhallgatni, hogy a CCL-ben más jellegű változtatásokat is időről-időre végrehajtanak: ha a termékcsopord (címe) nem is változik, a szabályozásban megfogalmazott műszaki paraméterek, küszöbértékek folyamatosan módosulnak, lehetővé téve, hogy ha nem is teljes termékcsopord, de legalább annak valamely szintet, színvonalat meg nem haladó része exportálható legyen, illetve exportálhatóvá váljék. Ezeket a változásokat némiképp nehezebb értékelni, itt már az adott szakterület jó szakemberének kell lenni annak megállapításához, hogy valamely paraméterváltozás komoly és lényeges engedményt jelent-e, avagy csupán névleges a kedvezmény. Ebben a kategóriában főképp a számítógépekre vonatkozó paraméterek változásait szokták figyelni, illetve emlegetni. Eltekintve attól, hogy a számítógépek engedélyezhetőségét egy olyan paraméterről teszik függővé, amit számos műszaki adatból számítanak ki, s emiatt kissé elhamarkodott vagy legalábbis felületes dolog egyetlen részparamétert kiragadni, az ítéletalkotás azért is nehéz, mert pont ezen a területen sok a reklámozó fogás. A műszaki-számszerű paraméterek változásának folyamatos figyelemmel kísérése mindenképpen fontos része a szakterületi informálódásnak. Az ilyen típusú változások elemzése azonban speciális szakterületi, műszaki jellegű érvelést kíván. (Hasonlóképpen azonban felidézzük: ha Önnek a magasugró lécet 225 centiméterről 220 centiméterre teszik lejjebb, akkor . . . ?)

Még egy változás-típust érdemes megemlíteni a Termékellenőrzés Jegyzés korszerűsödésének folyamatában: megváltoztak az összehatárok, átlagosan az ötszörösűkre emelkedtek. Ahhoz, hogy ezt a változást jobban érzékelni lehessen, idézzük például a kerámiákra vonatkozó rész (ECCN 1733A: Alapanyagok, nem-kompozit keramikuss anyagok, kerámia-kerámia kompozitok és a magas hőmérsékletű finomtechnikai keramikuss termékek gyártásához szükséges prekuszor anyagok) megfelelő passzusát:

A régi változat:

GLV értékhatár: a T és V jelzésű csoportok országainál — a Kínai Népköztársaság kivételével — 1000 dollár; a Kínai Népköztársaság és minden más ország esetében 0 dollár. Az új változatban az „1000 dollár” helyén „5000 dollár” áll. Nem nehéz belátni, hogy a módosítást nem annyira a szabad és korlátozásoktól mentes kereskedelem gondolatának előretörése, hanem inkább a költségek és árak növekedésének, valamint a pénz értékállósága változásának eredője indokolhatta.

(Mellesleg: a fentebb említett, látszólag megszűnt hafnium- és cirkónium-tételek egy része ebben a pontban „bukkant fel”, ezek a fémek ugyanaiss egyes kerámiáknak fontos alkotórészei.)

Ha e rész címe az a kérdés volt, hogy vajon miként jelentkezik az ipari-műszaki fejlőd-

dés a Termékellenőrzési Jegyzékben, akkor úgy korrekt, ha megpróbálunk a kérdésre összefoglaló választ adni.

A műszaki haladásnak megfelelően a CCL folyamatosan változik, de:

- nem minden változást indukál a műszaki fejlődés; és
- nem minden változás jelent tényleges könnyítést a beszerezhetőségben, a hazai ipari szerkezetbe illeszthetőségben.”

### *A közelmúlt eseményei, enyhülés és embargó*

Az elmúlt egy-két évben jelentős változások zajlottak le a két nagyhatalom viszonyában, s ennek nyomai a COCOM tevékenységében is felfedezhetők. Részben annak a — még a nyolcvanas évek elején megkezdett — folyamatnak a termékeként, melynek célja a COCOM szerepének erősítése és hangsúlyosabb amerikai irányítás alá vonása volt, a szervezet tagállamai egységesebbé tették nemzeti exportellenőrzési jegyzékeiket. A nyugat-európai COCOM-tagországok nemzeti exportellenőrzési jegyzékeket sorra újraforgalmazták, szerkezetük hasonlóvá vált a CCL-hez, nagyon sok tétel azonos vagy csaknem azonos megfogalmazásban szerepel bennük.

A nyugat-európai országok, melyeknek hagyományosan élénkebb és mélyebb gazdasági kapcsolataik vannak a szocialista országokkal, az USA mögé történő szorosabb politikai felsorakozás ellenében gazdasági ellenkövetelésekkel álltak elő: az USA által elképzelt szigorú, rendkívül sok termékre kiterjedő embargó helyett olyan embargó-rendszert kívántak működtetni, amely csak a valóban csúcstechnológiai termékekre terjed ki, s nem gördít akadályokat olyan termékek exportja elé, amelyeket a szocialista országok ha nem a fejlett tőkés országokból, akkor az újonnan iparosodott országokból vagy esetenként akár az egymásközi forgalomban is beszerezhetnek.

Ez lényegét tekintve reálpolitikai felismerés, s az Egyesült Államok a gondolatot elfogadta. Napjainkra olyan — nagyjából egységes — termékellenőrzési rendszer alakult ki, amelynek alapgondolata az, hogy a szocialista országok számára csak azoknak a termékeknek a megszerzését tiltja, amelyek átadása valóban vezető pozíciókat, nemzetbiztonsági érdekeket veszélyeztetne. A termékellenőrzési jegyzék szűkebb lett — ami azt az előnyt is magával hozza, hogy a meglévő apparátus ezekre vonatkozóan viszont könnyebben, alaposabban, szigorúbban tudja érvényesíteni az ellenőrzési szabályokat.

Nyugati gazdasági szakértők elemzéseikben rámutatnak arra, hogy az újonnan iparosodott ázsiai országok részben már képesek arra, hogy a COCOM-listán szereplő árukkal azonos műszaki színvonalú termékeket állítsanak elő, s ez a lehetőségük a jövőben egyre tágabb körre terjed majd ki. Ezért a COCOM 1988 januári ülésén olyan döntés született, hogy akcióprogramot dolgoznak ki ezeknek az államoknak a szocialista országok felé irányuló kereskedelme valamilyen formában történő ellenőrzésére, korlátozására. Nem csupán a nyugati technológia ezen országokon keresztül megvalósuló reexportját akarják megakadályozni (erre már eddig is folyamatosan tettek kísérleteket), hanem a szóban forgó ázsiai országokban előállított korszerű termékek és technológiák közvetlen exportját is.

Mint mindig, az erőfeszítéseket némi hecckampány is támogatja. Az amerikai kormány azt igyekszik bizonyítani, hogy az újonnan iparosodott ázsiai országokon keresztül már eddig is jelentős mennyiségű stratégiaiul fontos termék jutott a szocialista or-

szágok birtokába. Ezen kívül az Egyesült Államokat az is nyugtalanítja, hogy miközben ő maga felértékeli a térséget külgazdasági kapcsolataiban, ezek az országok szembetűnő lépéseket tesznek, hogy létrehozzák, bővítsék kereskedelmi, gazdasági (és politikai!) kapcsolataikat a szocialista országokkal.

Erőfeszítéseit megvalósítandó, az Egyesült Államok 1987 végén megállapodást kötött Dél-Koreával és Szingapúrral. Ebben a két ország kötelezettséget vállalt, hogy az amerikai csúcstechnológia kedvezményes megszerzéséért cserébe szigorú ellenőrzést vezetnek be az amerikai eredetű technológia és termékek reexportjára. Washington hasonló megállapodásokra törekszik a térség országaival is, s érvei között szerepel, hogy visszatartás esetén az ott működő amerikai leányvállalatokat felszámolja. Különösen Malajzia (az Egyesült Államokba irányuló nagy tisztaságú elektronikai komponensek legnagyobb szállítója) ellen merült fel sok kifogás, mivel Washington szerint „nem védi meg a legfejlettebb vállalatokat a szocialista országok képviselőitől” és ellenáll egy ázsiai hatáskörű COCOM megteremtését célzó amerikai próbálkozásoknak.

A COCOM más tagállamai gyakorlatilag egyöntetűen támogatják az amerikai törekvéseket, bár például Japán szerint az így kifejtett nyomás politikai feszültségeket okozhat ezekben az országokban. Szerinte a fejlett technológia „szivárgását” olyan módon lehetne megakadályozni, hogy a kérdéses ázsiai államokat fokozatosan közelítik a nyugati-gazdasági struktúrához, vagy egyeseket (például Dél-Koreát, Szingapúrt) integrálnak az OECD-be. A Japán szakértők szerint ez biztonságosabb és hatékonyabb módja lenne a szóban forgó ázsiai államok és a szocialista országok közötti kereskedelem ellenőrzésére.

Összességében: talán azzal az egy mondattal lehet summázni a COCOM-jelenét és jövőjét: „apró változások, lassú enyhülés — lényegi egyhelyben maradás.”

BÁNKY ANDRÁS:

## A GAZDASÁGOS ANYAGFELHASZNÁLÁS FELTÉTELEI A MŰSZAKI TERVEZÉSBEN

*Mottó: „A tervezőceruzával sokkal több pénzt lehet elpocsékolni, mint amennyit a korszerű gépekkel,  
az automatizálással nyerni lehet”*

Nem vitatható, hogy a műszaki innovációban kiemelkedő szerep jut az alkotó emberi munkának, a műszaki tervezésnek. Az alábbiakban az innováció széles összefüggésszerkezetén belül a műszaki fejlesztés-tervezés-szerkesztés problémáival foglalkozunk, különös tekintettel az anyagtakarékosságra.

A hatvanas években az ipari nyersanyagok és energiahordozók viszonylag alacsony világpiaci ára nem készítette népgazdaságunkat anyag- és energiatakarékosságra. Az iparvállalatok nyereség-érdekeltsége nem a hozzáadott érték, hanem a kibocsájtott termék bruttó értéke szerint nőtt. Ez arra ösztönözte a vállalatokat, hogy minél több nyersanyagot és félkészterméket építsenek be termékeikbe.

Emellett a hetvenes évek elejéig — az extenzív fejlődés időszakában — az iparfejlesztés elsődleges célja a mennyiségi termelés fokozása volt, és ez háttérbe szorította az olyan minőségi igényeket, mint az anyagtakarékos gyártástechnológiák meghonosítása, vagy az ipar termékszerkezetének anyagtakarékosságát is tükröző korszerűsítése.

Az 1973/74-es világgazdasági árobbanás után az anyag- és energiatakarékosság a népgazdaság számára elsőrendű követelménnyé vált, ugyanakkor a technológia és gyártmány szerkezet korszerűsítéséhez szükséges beruházások lehetősége a minimálisra szűkölt. Az új helyzethez való rugalmas alkalmazkodást hátráltatta, hogy a gazdasági ösztönzőrendszer csak késve és lassan reagált a változásokra, ezenkívül a kibontakozást infrastrukturális és emberi tényezők is fékeztek. A hazai termékekbe beépített anyagértékhiánya 1985-ben meghaladta a 65 százalékot és a fajlagos energiafelhasználás sem csökkent az elvárt mértékben.

Ilyen adottságok mellett kell fontolóra venni, hogy mit tehet a műszaki tervezés az anyag- és energiatakarékosság érdekében. Figyelembe véve azt is, hogy a legégetőbb feladat a műszaki fejlődés felgyorsítása, amelyhez a hatékony anyag- és energiatakarékosság csupán szükséges, de nem elégséges feltétel. Éppen ezért úgy vélem, hogy a műszaki tervezésben rejlő lehetőségek és problémák elemzését nem szabad az anyagtakarékosság szempontjaira szűkíteni. Ezt az elemzést szélesebb körben, a műszaki fejlődésre gyakorolt hatás szempontjából célszerű elvégezni.

Az anyagtakarékosság fogalmát tágabb értelmezésben kívánom használni. A műszaki tervezés közvetlen anyagmegtakarítást biztosíthat a gyártmányba belettervezett anyagmennyiség csökkentésével, olcsóbb alkatrészek beépítésével, a működési elv és konstrukció gyökeres modernizálásával, a kisebb selejt-arányú gyártástechnológia bevezetésével, a melléktermékek hasznosításával, energiatakarékos üzemmóddal, stb.

Népgazdaságilag ugyanakkor legalább ilyen, vagy még fontosabb a műszaki tervezés által befolyásolható közvetett anyagtakarékosság. Ha valamely gyártmány hasznos élettartama az elhibázott tervezés miatt megrövidül; ha egy kulcsfontosságú tartalék alkatrész hiányzik, mert a gyártását nem tervezték be és ezért a termék nem használható; ha a termék a piacon leértékelődik és nem adható el, mert a tervezés a piaci trendeket nem vette figyelembe, akkor ez végső soron hatalmas anyag-, energia- és élőmunka pocsékolást jelent. Következésképpen a marketing információk figyelembe vétele, a gyártmány megbízhatóságának és élettartamának tervezése, a szervíz-ellátás és a tartalék-alkatrész készletezés tervezése mind olyan tényezők, amelyek közvetve szoros összefüggésben állnak az anyagtakarékossággal.

### *Nemzetközi tendenciák az anyagtakarékos tervezésben*

Az ipari termelés fejlődése során a különféle nyersanyagok mindig is meghatározó jelentőséggel bírtak. Egyes történelmi korokat arról az anyagról neveztek el, amelyet az adott időszakban leginkább felhasználtak. A termelékenység növekedésének ugrásszerű változásai pedig a különböző nyersanyagok feldolgozási módszereinek gyökeres megjavításához kötődtek.

A gazdasági növekedés évszázadok óta növekvő nyersanyagfelhasználással járt együtt, a nyersanyagfelhasználás növekedése és a gazdasági növekedés az ipari forradalom óta szoros korrelációban van. A nyersanyagszükséglet fedezésének kérdése nemzetközi problémává vált.

A legutóbbi években azonban egy új tendencia kezd kibontakozni: a fejlett ipari államokban a gazdasági növekedés nem jár együtt nagyobb nyersanyagfelhasználással, számos nyersanyag iránt nem nő tovább az igény. Úgy tűnik, hogy a fejlett ipari országok történelmi fordulóponthoz érkeztek: a „nyersanyagok korából” az „információk korába” lépnek be.

Vajon mi okozta, s méginkább mi tette lehetővé az anyagfelhasználás nagymértékű csökkentését? A legfontosabb okokat, illetve tendenciákat a szakértők a következőkben látják:

- egyes anyagokat más, olcsóbb, könnyebben előállítható anyagokkal helyettesítenek;
- a termékek olyan kialakításúak, amely hatékonyabbá teszi a nyersanyagfelhasználást;
- a piacok telítődtek;
- az új piacokon a csekélyebb nyersanyagigényű termékeket keresik;
- terjed a nyersanyagok újrahasznosítása.

Milyen termelés-szervezési, racionalizálási, marketing, vezetési, beruházási vagy egyéb gazdasági intézkedések szükségesek az anyagfelhasználás csökkentése érdekében? E kérdés nem látszik túl nehéznek; bárki fel tud sorolni néhány olyan javaslatot, amely valószínűleg eredményre vezet. Például ésszerűbb készletgazdálkodás javításával, a hulladékok hasznosításával, a racionálisabb szervezéssel, stb. minden bizonnyal komoly eredményeket lehet elérni. Kétségtelen, hogy mindez igen fontos tényező, és állandó javításokról, a tartalékok feltárásáról nem lehet lemondani. Azonban a tartalékok feltárása és kihasználása nem biztosít olyan mértékű anyagnyereséget, amely gyökeres

fordulathoz vezethetne. A gazdaságos anyagfelhasználás, az igazi anyaggazdálkodás kulcsa a tervezés és a technika együttes megújításában van. A tervezés szemléletének és technikájának (technológiájának) megújításával, viszonylag kis befektetéssel jelentős eredményeket érhetünk el.

A magyar gazdaság számára az anyagokkal való ésszerű gazdálkodás egyre inkább létkérdés. Enélkül a magyar termékek versenyképessége a világpiacon tovább romlik. Nemcsak arról van szó, hogy ha a nemzetközi átlagnál több anyagot használunk fel, akkor ezt a piac nem fizeti meg, hanem arról is, hogy a súlytöbblet már önmagában többnyire eladhatatlanná teszi a terméket. Az anyagtakarékosság jelentőségét alátámasztja az is, hogy a magyar gazdaság évi importjának 40—45 százaléka nyers- és alapanyag.

### *A műszaki tervezéssel elérhető anyagtakarékosság*

A továbbiakban a termelési folyamat egy szakaszának, a műszaki, vagy konstrukciós tervezésnek folyamatát és annak hatásait elemezzük a versenyképes termék létrehozásának szempontjából, figyelembe véve a világszerte jellemző anyagtakarékossági törekvéseket.

A versenyképességet a termék következő jellemzői határozzák meg:

- a funkciók teljesítési foka,
- a korszerűsége (kezelhetőség, esztétika, stb.),
- a minősége,
- a megbízhatóság és az élettartam,
- az ára,
- a szállítási határidő,
- a szervízzolgálat (javíthatóság, javítás, alkatrészellátás).

A különféle ipari termékek műszaki színvonalának értékelésére használatos mutatószámok mindig tartalmazzák a saját tömeget. Az anyagigényességi mutatók termékfajtától függően a teljesítményre, vagy a terméktérfogatra vetítik az önsúlyt.

Újabban kombinált, a műszaki színvonalat jobban kifejező mutatókat is használnak, mint például dieselmotoroknál az egységnyi teljesítményre és az első nagyjavításig várható üzemidőre vonatkoztatott fajlagos tömeget.

Ha a versenyképesség fő jellemzőit sorra vesszük, belátható, hogy többségük színvonalát, paramétereit a tervezés során közvetlenül, más részüket közvetve határozzák meg, tehát a termék versenyképességét alapvetően a tervezési folyamat minősége, színvonala, illetve a tervező alkotó képzelete, kreativitása, tehetsége és képzettsége határozza meg. A gyártás során a nem jól tervezett termék színvonala nem, vagy csak (esetlegesen) részben és nehezen javítható.

A termékelőállítási folyamatban az anyagok takarékos felhasználásában a tervezés döntő szakasz. Ez az elsődleges anyagtakarékosság. Hogyan lehet súlytöbbletet lehetőleg már a tervezés fázisában kizárni? Ez azért fontos, mert az utólagos módosítások az eleve túlsúlyos termékeken, a technológia átszervezése, az anyagrendelések átütemezése stb. miatt óriási többlettráfordítást igényelnek. Tapasztalatok szerint a sorozatgyártásban egyes technikai részmegoldások módosításával az anyagfelhasználás legfeljebb 1—2 százalékkal csökkenthető. Az anyagfelhasználás hatékonyság-növelésének igazi útja már a tervezés során az új anyagtakarékos szerkezetek és technológiák alkalmazása. Így a ter-



méktől függően 20—40 százalék anyagot is meg lehet takarítani. E szerint az anyaggazdálkodás elsősorban a műszaki alkotó tevékenység megújításával kapcsolatban támaszt magas követelményeket.

### *Az anyagmegtakarítási lehetőségek területei*

A tervezésben a következő, anyagmegtakarítást eredményező lehetőségek vannak.

#### 1. A geometrikai méretek csökkentése

A termék méreteit a fő funkció vagy a kritikus terhelésfajta (erő, hő, stb.) alapján meghatározott, egy választott anyagra érvényes eredmények határozzák meg. Minél pontosabb a matematikai modell, annál pontosabban lehet meghatározni a keletkező feszültségeket vagy egyéb jellemzőket, tehát annál kevesebb felesleges anyagot építenek be a termékbe. Kisebb tömegű gépnél pedig nemcsak a gyártás, hanem üzemeltetés is olcsóbb. Nagy a jelentősége a szabványosnak, mivel ezek nagymértékben meghatározzák az alkalmazható számítási módszereket (például biztonsági tényező) és esetleg még az anyagfajtát is. A méretezési módszerek korszerűsödésével, az új anyagok bevezetésével lépést kell tartani a szabványalkotónak, így ma már figyelembe kell venni a számítógépes tervezés nyújtotta új lehetőségeket és az alapanyaggyártás legújabb eredményeit.

#### 2. Az anyagfajta megválasztása

A tervező feladata a termék, illetve egyes részegységei anyagának megválasztása, az adott anyagkínálat korlátai között. Az új nyersanyagok és a szerkezeti felépítés együttesen tette lehetővé az önsúly-teljesítmény arány (egységnyi teljesítményre jutó anyagmennyiség, vagy fordítva) erőteljes csökkenését.

Az anyag megválasztásakor a tervező a következő kérdésekben dönt:

- milyen mértékben lehet takarékoskodni az anyaggal,
- milyen mértékben lehet hazai, s ezek között másodlagos nyersanyagokat alkalmazni,
- milyen mértékben és ütemben lehet anyag- és művelettakarékos technológiai folyamatokat bevezetni,
- milyen mértékben lehet a hagyományos szerkezeti megoldásokat racionálisabb megoldásokkal helyettesíteni,
- hogyan javítható a termékek minősége és megbízhatósága.

A nyersanyagtól, mindenekelőtt az anyagtulajdonságok kihasználásától a termék számos tulajdonsága függ például a tömege, a térfogata, a költsége, az élettartama, a megbízhatósága, a rajta elvégezhető technológiai eljárás, a korrózióállósága, a kopásállósága, a külső megjelenése stb. Ezért az anyag kiválasztásakor az a legfontosabb, hogy meghatározzák mindazokat a követelményeket, amelyeket az anyagnak vagy a félkész gyártmánynak „tudnia” kell. Ezeket a követelményeket jellemző adatok segítségével számszerűsíteni kell. Az adatok birtokában kerülhet sor az optimális anyag kiválasztására, amely tulajdonságainál fogva leginkább közelíti a követelményekhez.

Ez a feladat a nyersanyagok és a félkész gyártmányok mai tömege mellett a hagyományos eszközökkel egyszerűen nem végezhető el úgy, hogy közben az anyagtakarékosság szempontja is megfelelő súllyal szerepeljen. Az anyagválasztás optimalizálása nem képzelhető el jól karbantartott, az anyagtulajdonságokat részletesen tartalmazó adatbázis számítógépes lekérdezése nélkül. Az adatbázisban a szerkezeti anyagok és gyártmányok

adatain kívül a csomagoló- és tömítőanyagok, a szigetelőanyagok, a korrózióvédő anyagok, végül a segéd- és üzemyanyagok adatait is tárolni kell.

Az anyagkiválasztás során gyakran felmerülnek a következő problémák:

- A helyettesítő anyag keresése. Adott egy anyag, keresünk egy másikat, amelynek azonosak, vagy nagyon hasonlóak a jellemző paraméterei, amellyel tehát az előbbi helyettesíteni lehet.

- Adott tulajdonság-csoporthoz anyagok keresése, majd összes paramétereiknek meghatározása.

- Tulajdonságváltozások kutatása. Ebben az esetben arra a kérdésre keressük a választ, hogy egy adott anyag tulajdonságai hogyan változnak meg a különböző külső és belső hatások következtében.

Az információs bázis használatának kimutatható előnyei a következők:

- A tervezési és a gyártási feladatoknak legjobban megfelelő anyagok kiválasztásával általában anyagmegtakarítás, s ezzel költségcsökkentés érhető el.

- Az anyagjellemzők garantált megbízhatósága kizárja azokat a károsodásokat, amelyek az anyagok viselkedésére vonatkozó ismeretek hiánya miatt fordulhatnak elő.

- Az anyagjellemzők gyors megismerése, illetve adott jellemzők alapján a kívánt anyag gyors megnevezése — különösen a számítógépes tervezés során — csökkenti a tervezés és gyártáselőkészítés idejét, ugyanakkor növeli ezek biztonságát.

- Típuszorok kialakítása, tipizálás.

Az azonos alapfunkciójú berendezésekből több típusra van szükség, amelyek működési paraméterei eltérőek. A berendezéscsaládot tehát célszerű tipizálni, ami a választék ésszerű csökkentését jelenti. A tipizálás eredményeként a típusorba illesztett berendezések részegységeinek méretezése átgondoltabb lehet, mivel a konstrukciós munkát a rendezővelk szerint csak egyszer kell elvégezni. A méretlépcsők megfelelő megválasztásával az egész gyártmány családot figyelembe véve jelentős anyagmegtakarítás érhető el. A tipizálásnak a gyártás és a termék utógondozása során is nagy előnyei vannak. Egyedüli hátránya, hogy nem mindig optimális üzemi tulajdonságokkal rendelkezik az adott berendezés az aktuális feladat végrehajtására.

### *A konstrukciós tervezés és az anyagtakarékosság kohászati és gépipari vállalataink gyakorlatában*

A vállalati belső racionalizálási törekvések a termelési és értékesítési folyamatokra koncentrálva keresik a versenyképesség növelésének útjait. A műszaki fejlesztési és tervezési folyamatok és szervezetek vizsgálatát gyakran elhanyagolják, aminek több oka lehet. Egyrészt a szervezetek tőke- és munkaereje, főként a termelésben van lekötve, így a műszaki tervezésnek látszólag kisebb a jelentősége. Másrészt az emberi attitűd és a tradíciók miatt nehéz a kialakult gondolkodási sémákon túllépni.

A probléma nem oldható meg az elhanyagolt évek és elszalasztott lehetőségek után pusztán az elmaradt infrastrukturális beruházások pótlásával vagy a tervezők fizetésének egyszeri, kiemelt „rendezésével”. A konstrukciós fejlesztés és tervezés gyengeségei normál körülmények között csak több éves, tudatos erőfeszítések árán küszöbölhetők ki.

Az előrelépéshez a vállalati vezetés támogatása szükséges, mivel az erőfeszítések az erős ellenállás miatt sajnos túl nagy valószínűséggel kudarchoz is vezethetnek. A fej-

lesztés jelentős tőke, és munkaráfordítást igényel, az esetleges eredmények pedig csak áttételesen és hosszabb idő elteltével jelentkeznek.

A felső vezetők a tervezést a versenyképesség szempontjából legtöbbször semlegesnek fogják fel, általában nem hiszik, hogy csak a tervezésen múlik a piaci siker. Úgy képzelik, hogy a tervezésre negatívan ható tényezők feltárása és minimalizálása a feladatuk. Nem tulajdonítanak stratégiai jelentőséget olyan tényezőknek, mint a tervezési potenciál, tervezési technológia, a tervezés és a kivitelezés kapcsolata, a tervezési és mérési módszerek, a tervezői szakértelem biztosítása stb. E vezetői szemlélet eredményeképpen hajlamosak a tervezésre úgy tekinteni, mint egy rutin feladatra, amelyre csak a termelés kiszolgálása miatt van szükség.

Napjainkban a tervezés megújítása tovább már nem halasztható. A vállalati vezetők kezdik felismerni, hogy a tervezés determinálja a versenyképességet. Bizonyos kezdeményezések is indultak e fontos terület fejlesztése érdekében, többek között az országos anyagtakarékossági program keretében.

A konstrukciós tervezés hatékonyságát, ezen belül a tervezés anyagtakarékosságot befolyásoló hatásait vizsgáló kutatás első szakaszában a kohászatban és a gépiparban folytattunk vizsgálatokat.<sup>1</sup> Leginkább e két ágazatban követhetők nyomon az eredmények, továbbá a gépipar anyagfelhasználásának alakulását jelentősen befolyásolja a kohászat teljesítménye, a kohászati termékek minősége és a két ágazat vállalatai között meglévő vertikális kapcsolatok színvonala.

Mély interjúkat és esettanulmányokat hét vállalatnál készítettünk. Ezeknél a tervezés és a gyártás közvetlenül kapcsolódik egymáshoz, termékeik jelentős részét exportálják, tehát a világpiacon kell versenyképesnek lenniük. Termékeik döntő része nagy bonyolultságú, jelentős szellemi munkát testesít meg, számos külső partnerrel működnek együtt alapanyagok, részegységek vagy félkésztermékek beszállítására. Termékeiket egyedi, kis- vagy középsorozatban gyártják, tehát a különböző konstrukciófajták váltakoznak gyakorlatukban.

A vizsgált vállalatok tervező osztályainak szakmai megoszlását mutatja a következő táblázat.

<sup>1</sup> A kutatást vállalati szakértőkkel folytatott interjúkra, kérdőíves felmérésre és részletes, a műszaki tervezés és az anyagtakarékosság kapcsolatát elemző esettanulmányokra alapoztuk.

1. táblázat

## A tervező-fejlesztő osztályok létszámának szakmai megoszlása a vizsgált vállalatoknál

Vállalat/ /intézet jele	Tervezők aránya az összes foglalkoztatott %-ában	Vezetők	Témavezetők	Beosztott kutatók — fejlesztők	Koordinátorok	Technikusok és technológusok	Kiegészítő személyzet
		aránya					
B	1,8	12,5	15,0	20,0	10,0	20,0	22,5
C	1,5	9,7	13,6	15,6	14,9	20,8	25,4
D	2,6	4,5	18,2	36,4	13,6	18,2	9,1
F	1,8	9,6	25,8	25,8	6,5	25,8	6,5
H	2,1	9,8	10,6	30,3	28,0	4,7	16,6
I	1,9	3,5	7,0	37,0	18,1	15,9	18,5
J	6,0	11,0	4,7	39,2	5,0	30,7	9,4
Átlag		8,7	13,6	29,2	13,7	19,4	15,4

Feltűnő a beosztott kutatók-fejlesztők alacsony, a koordinátorok és a kisegítő személyzet magas aránya. A kutató-fejlesztő tervező tevékenységet jellemzi a tervezési feladatok jellegének és konkrét irányának megoszlása is, amelyet az alábbi két táblázat illusztrál.

2. táblázat

**A fejlesztési és a tervezési feladatok  
jellegének megoszlása**

(százalék)

Vállalat/ /intézet jele	Jelentős újító munka	Kutatás- fejlesztés	Adaptálás	Rutin feladatok
B	26	30	6	38
C	18	32	2	48
D	5	60	10	25
F	5	30	25	40
G	20	5	15	60
H	30	25	10	35
I	30	25	20	25
J	—	90	5	5
Átlag	16,0	37,1	11,6	34,5

3. táblázat

**A fejlesztési és tervezési feladatok**

(százalék)

Vállalat intézet jele	Új gyártmányok tervezése	Új technológiai eljárások kidolgozása	Gyártás tervezés	Kutatás	Ber- házási tervezés	Licencek know-how-ok adaptálása	Egyéb
B	20	18	12	6	23	6	15
C	18	20	28	12	20	2	—
D	50	5	5	10	0	5	25
F	20	35	10	10	5	5	15
G	20	10	5	5	60	—	—
H	18	16	22	12	20	4	8
I	15	10	20	15	25	5	10
J	40	25	20	5	5	5	—
Átlag	25,1	17,4	15,2	9,4	19,8	4,0	9,1

A jelentős újító munka és a kutatás-fejlesztés, valamint az új gyártmányok és új technológiai eljárások kidolgozásának 50 százalékát meghaladó aránya optimizmusra adhatna okot, de ha figyelembe vesszük, hogy a gépipari termékek 20 százaléka 15 évesnél régebbi konstrukció és 1984-ben az új, illetve a korszerűsített gyártmányok aránya még az 5 százalékot sem érte el, úgy a fenti adatokat fenntartásokkal kell kezelni.

### *Anyagtakarékosság vállalati szemszögből*

Az anyagfelhasználást — különösen a feldolgozó iparban — leginkább a konstrukció, illetve a konstrukciós tervezés határozza meg. Az anyagigényes termékek termelésének visszaszorításával, az anyagtakarékos tervezési és gyártási módszerekkel előállított termékek arányának a növelésével jelentős eredményeket lehetne elérni. Csakhogy egy adott vállalat céljai között az anyagtakarékosság gyakran háttérbe szorul. Például amiatt, hogy a központilag támogatott, tőkés export sokszor minden áron való erőltetése, függetlenül az anyagfelhasználás gazdaságosságától. A magyar ipar fejlettségi szintjének megfelelően ritkán versenyképes a korszerű, kevésbé anyagigényes, magas szintű technikát és szaktudást igénylő termékek piacán. Ezért a kevésbé feldolgozott, kevesebb hozzáadott értékű anyagigényes terméket a tőkés piacokon gazdaságosabban tudjuk értékesíteni. Jó példa erre a durva lemez, amely adott minőségi szint felett szinte korlátlan mennyiségben, igen jó dollárkitermelési mutatóval exportálható a fejlett tőkés országokba.

Az utóbbi években a fizetési mérleg egyensúly -javítására hozott intézkedések az export rangjára emelték az import (ezen belül különösen a tőkés import) anyagok, alkatrészek, termékek helyettesítését. Az importmegtakarítás azonban hátrányokkal is járt. A kényszerűen felhasznált hazai vagy a szocialista országokból származó segéd- és alapanyagok, alkatrészek, részegységek vagy résztermékek többnyire gyengébb műszaki-minőségi paraméterekkel rendelkeznek. Így azon túl, hogy súlyosabbak, megbízhatatlannabbak stb. további tervezési és gyártási problémákra, például többlet anyag- és energiafelhasználást okoznak.

Az anyagtakarékos tervezés lehetősége szempontjából nem mellékes, hogy miképpen illeszkedik a gazdaságos anyagfelhasználásra való törekvés a vállalati célokhoz. Ezért kíváncsiak voltunk arra, hogy a vállalati szakértők becslése mint az anyagigényes termékek termelésének visszaszorítása megjelenik-e a vállalati célok között, s ha igen, milyen helyet foglal el a vállalati célhierarchiában. A kapott rangsorokat összesítettük és kétféle rangsorolási eljárással<sup>2</sup> állapítottuk meg az egyes vállalati célok jelentőségét. A kétféle eljárás teljesen azonos végeredményre vezetett, amely szerint a célok rangsora a következő:

1. Jövedelmezőség
2. Tőkés exportorientáció
3. Minőség, korszerűség
4. Ellátási felelősség
5. Tőkés import helyettesítése
6. Anyagigényes termékek termelésének visszaszorítása

<sup>2</sup> Engels, L: közelítő módszerét és a Kendall-féle egyetértési együthartható módszerét alkalmaztuk.

7. Technológiai fejlesztés
8. KGST szakosítási feladatok
9. Részvétel Központi Fejlesztési Programokban.

Ezek a vállalati célok természetesen összefüggnek: a minőség és a korszerűség javítása nélkül a tőkés export-teljesítmény és ezen keresztül a jövedelmezőség sem növelhető. Az anyagigényes termékek termelésének visszaszorítása is inkább eszköznek tekinthető, és a döntésekben a fontosabb célok megvalósításában játszott szerepe alapján mérlegelik. Ha tehát bizonyos piacokon egyes anyagigényes termékeket jövedelmezően tudnak értékesíteni, akkor a vállalatok nem törekszenek arra, hogy korszerűbb, kevésbé anyagigényes termékekkel igényesebb piacokat célozzanak meg. Megítélésünk szerint ugyanis ez utóbbi stratégia megvalósításához a környezeti és a vállalati belső feltételek egyaránt hiányoznak.

Ennek ellenére a vizsgált kohászati és gépipari vállalatok vezetőinek megítélése szerint bizonyos vállalati belső tartalékok szisztematikus feltárása, majd a szükséges külső és belső intézkedésekkel további eredmények érhetők el az anyagfelhasználásban. A belső intézkedések közül az anyagfelhasználás költségtervezésének javítását említették, mint az érdemi anyagtakarékosság alapját. A hosszabb távú (2–3 évre szóló) anyagfelhasználási tervek megalapozottabbá tehetnék a termelési terveket és valószínűleg javítanák a vállalatok beszerzési és készletezési politikáját is. Az anyagfelhasználás tervezését azonban nehezíti az árakkal és a szabályozással kapcsolatos bizonytalanság, valamint az import anyagbeszerzési problémái.

Az anyagfelhasználás költségtervezésében további tartalékok vannak a relációk szerinti beszerzési lehetőségek, piacelemzések javításában, az anyagárprognózisok és anyagnormák karbantartásában és kiterjedtebb alkalmazásában. A kalkulációs rendszer is korszerűsítésre szorul. Általában elég rossz és esetleges az anyagkalkuláció és a műszaki tervezés információs kapcsolata. Legtöbbször az anyagok biztosíthatósága szerint alakul a műszaki terv, elégtelen a visszacsatolás és a kölcsönkapcsolat.

A műszaki-minőségi szempontok érvényesítésére az alapanyaggyártók monopol helyzete, alacsony technológiai színvonaluk miatt ritkán van lehetőség! A tervezők kénytelenek a beszerezhető anyagokhoz igazodni, és még így is bizonytalan, hogy a betervezett anyag valóban kapható lesz a kivitelezéskor. Az árak viszont már a tervezés időszakában is bizonytalanok, ezért komplex műszaki-minőségi-gazdasági elemzésekre egyáltalán nincs lehetőség.

A műszaki tervezéssel elérhető anyagmegtakarítás és a minőség kapcsolata nyilvánvaló. Egy korábbi vizsgálat,<sup>3</sup> amely a szerkezeti egységek minőségi hiányosságainak forrásait kutatta, külön kategóriaként kezeli „a megvalósítás tervezett minőségét”.

A tanulmány az IKARUSZ példáján részletesen elemzi az egyes alkatrészgyártási technológiák minőségi hiányosságainak forrásait. A két leglényegesebb megállapítás a minőségén kívül az anyagfelhasználásra is érvényes.

— A legfontosabb minőség-hiány források a gyártást megelőző fázisra, vagyis a tervezésre vonatkoznak.

— A termék jellemzőit (minőségét, anyagvonzatát stb.) meghatározó faktorok 70–75 százaléka a tervező-szerkesztő és a technológus rajzasztalán dől el.

Szakértőink úgy látják, hogy az anyagfelhasználás befolyásolhatóságának vállalati

<sup>3</sup> Parányi Gy.: A termékminőség mint műszaki-gazdasági kategória. MTA-IKCS tanulmány.

mozgástere igen szűk, az összes felhasznált anyagmennyiség csupán (?) 5–10 százalékát lehetne megtakarítani. Hangsúlyozták azonban, hogy a jelenlegi feltételek mellett a legnagyobb jóakarát és szándék ellenére, még ekkora anyagmegtakarításra sem lehet számítani.

Az elérhető anyagmegtakarítás becsült arányát mérlegelve nem vitatható, hogy 5–10 százalékos anyagmegtakarítás népgazdaságilag nagy eredményt jelentene. Azonban a megtakarítás növelésének — sőt szinten tartásának — objektív határai vannak, s a valószínűleg 10 százaléknál nagyobb tartalékok ellenére hosszú távon nem ez a járható út.

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a vállalati vélemények szerint melyek azok a tényezők, amelyek leginkább hátráltatják a hatékony anyagtakarékosságot. Ezek az alábbiak szerint rangsorolhatók:

1. Technikai, technológiai korlátok
2. Az anyagfelhasználás vállalati kezelése (nyilvántartás, műszaki tervezés, gazdasági tervezés)
3. Hitel és tőkehiány, fejlesztésszabályozás
4. Vállalati belső ösztönzési rendszer
5. Termékszerkezet
6. Jövedelemszabályozás
7. Elavult tervezési módszerek
8. Bér- jövedelem- és árszabályozás

A konstruktőrök szintjén a gazdaságos anyagfelhasználás lehetőségének akadályai részben más jellemzőkben fogalmazódtak meg. E szerint az anyagfelhasználás műszaki tervezésének mozgásterét a gépiparban maga a konstrukció, míg a kohászatban elsősorban a technológia jelöli ki. Ugyancsak fontos eleme az anyagfelhasználásnak, hogy milyen minőségű input anyagokból tudnak a tervezők választani. Érdekes módon szakértőink szerint az egyes input anyagok beszerezhetősége, azaz a beszerzési bizonytalanság, vagy az esetleges kényszerhelyettesítés nem befolyásolja lényegesen az anyagfelhasználást. Az már kevésbé meglepő, hogy a gyakorlatban a tervezők érdekeltségi rendszerébe nincs beépítve, s így nem is érvényesül az anyagtakarékos tervezési szemlélet, sőt bizonyos ellenérdekeltség is felfedezhető, különösen az önálló tervezőintézetek esetében. Ezekkel összhangban a tervezőktől kapott értékelés szerint az anyagszükségletet sorrendben leginkább a következő tényezők determinálják:<sup>4</sup>

1. Konstrukció (2.)
2. Technológia (1.)
3. Alapanyag minősége
- 4–5. Tervezési módszer  
Beszerezhetőség
6. Érdekeltségi rendszer

### *Összefoglalás, javaslatok*

A konstruktőr tervezés során közvetlenül, vagy közvetve határozza meg a gyártmány azon jellemzőit, amelyek alapján a piac dönt a termék elfogadásáról. Mivel a termék sa-

<sup>4</sup> A kohászatban az első két helyen fordított a sorrend.



ját tömege, anyaga az értékesíthetőség szempontjából nagy jelentőségű, és ezeket a jellemzőket a konstruktor a szilárdsági- és formatervezés, illetve az anyagválasztás során határozza meg, a tervezési folyamatban az anyagtakarékosság szempontjainak fontos szerepe van.

A magyar kohászati, gépipari vállalatok jelentős exportjuk ellenére sem tulajdonítanak megfelelő fontosságot a tervezésnek, ezért a magyar termékek nagy részének világpiaci versenyképessége fokozatosan romlik a nem divatos forma, a nem kielégítő anyagminőség, s a nagy önsúly miatt is. Ma a magyar iparvállalatok ott tartanak, hogy ha ezen nem tudnak gyorsan javítani a világpiacról hamarosan kiszorulnak. Mivel a magyar gazdaság célja az export növelése, a világpiacon értékesített termékeknél alapvető cél az anyagtakarékos tervezés elveinek alkalmazása. Ezek az elvek:

- a geometriai méretek, a súly csökkentése,
- az anyagok megválasztása,
- a tipizálás.

A vizsgált iparvállalatoknál a gyártmánytervezés-fejlesztés folyamatában a vállalati szintű szervezetlenség, a tapasztalt és dinamikus tervezők hiánya, az anyagválaszték szegényessége, a gyártástechnológia nem megfelelő szintje miatt nehezen, vagy nem tudják figyelembe venni az ismert anyagtakarékos, módszeres tervezési eljárásokat. A felsorolt eljárások, módszerek önmagukban azonban nem elegendők a jó minőségű, korszerű, versenyképes termékek létrehozásához, mivel a tervezés meghatározza a gyártási költségeket, de fejlett gyártástechnológia, és a megfelelő anyagok nélkül nem valósulhatnak meg a „betervezett” minőségi, formai stb. jellemzők.

A szakirodalomra és személyes tapasztalatainkra alapozva a következő, három szinten végrehajtandó javaslatokat tesszük a jelenlegi helyzet megváltoztatására:

Népgazdasági szinten:

- javítani kell a kohászati termékek minőségét és választékát, fokozott figyelmet kell fordítani az új szerkezeti anyagok és a műanyagok gyártására;
- országos szinten támogatni kell a legújabb tervezési technika, a számítógéppel segített tervezés (CAD) eszközeinek, módszereinek bevezetését;
- országosan rendezni kellene a műszaki értelmiség (tervezők, konstruktorok stb.) erkölcsi, anyagi elismerésének helyzetét.

Vállalati szinten:

— sokat javíthatna a vállalatok helyzetén, ha a termelésben tapasztalható anarchia megszüntetése, és a tervezőosztályok megfelelő információval való ellátása javításának érdekében a vállalaton belüli különböző folyamatokat (információ, anyag), tevékenységeket felmérnék („átvilágítás”), majd — ha szükséges — ez alapján változtatnának a vállalati struktúrán, illetve az érintett folyamatokon;

— a vállalati stratégiai tervben fokozottan figyelembe kell venni a tervezés hatékonyságának, korszerűségének növekedését garantáló eszközök, módszerek bevezetését;

— a tervezés szintje növelésének érdekében a vállalatoknak komolyan kellene szorgalmazni a tervezők szervezett szakmai képzéseken való részvételét. Rendkívül fontos, hogy a tanult módszerek alkalmazását meg is követeljék a napi munka során, azaz a továbbképzés ne csak „papírgyűjtés” legyen;

— a vállalaton belül a tervezők számára olyan kereseti szint biztosítása, hogy idejüket szakmai tapasztalatok, ismeretek szerzésére fordíthassák, majd ezeket alkotóerővel, tudással ötvözve az új termék tervezésénél realizálhassák.

Az egyén szintjén:

— a tervezőknek fel kell ismerni, hogy jobb munkájuk következtében a termék versenyképessége nő, tehát — legalábbis egy teljesítményorientált bérezési rendszerben — egyéni anyagi érdekük is diktálja az önképzést és a szervezett képzésben való részvételt;

— a kohászati és a gépipari iparvállalatainknál végzett felmérésünkből látható, hogy a tervezés a vállalati szervezési problémák, egyéni érdektelenség, közömbösség miatt nem nyújtotta az elvárható szintet. Ennek oka az is lehet, hogy a konstrukciós osztályokról kikerülő tervek sok esetben még így is túl magas színvonalúnak bizonyulnak a gyártás számára.

Ha a tervezési munkát az azt megelőző és a követő tevékenységek tükrében vizsgáljuk, jelenleg a tervezés semmivel sem gyengébb azoknál. Ha viszont a világpiacon versenyképes termékeket tervező vállalatok tervezési tevékenységéhez hasonlítjuk, akkor a helyzet már nem ilyen kedvező. A tervezési folyamat hatékonyságát, minőségét növelő számítógépes eszközök és módszerek használata általános lett a világon, és ezekkel az erőforrásokkal szemben a hazai, kézi módszerekkel nem lehet felvenni a versenyt. Az anyagtakarékos tervezésben csak számítógépes módszerekkel lehet jó eredményeket elérni, így az út, amelyen a magyar műszaki tervezésnek el kell indulnia, egyértelműnek látszik.

## NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK — TUDOMÁNYOS ÉLET

### IPARPOLITIKA A FEJLŐDŐ ORSZÁGOKBAN: AZ EXPORT VALUTAKÖLTSÉGEI<sup>+</sup>

A második világháborút követően a világgazdasági növekedés lelassulása és a vezető fejlett tőkés országok restriktív monetáris politikája negatívan hatott a harmadik világ országaira. Az 1979 és 1983 közötti időszakban a fejlődő országok gazdasági növekedése lelassult, és mivel a népesség a korábbi ütemben nőtt, az egy főre jutó GDP is csökkent.

Az eladósodott latin-amerikai országokat különösen súlyosan érintette a világgazdasági válság, mert 1983-ban több mint 2 százalékkal csökkent a GDP-jük.

A latin-amerikai és az afrikai országok iparpolitikájának központi kérdése így az: hogyan állítsák meg a folyamatokat? A világgazdasági változások miatt 1979-től csökkent a kereslet a harmadik világbeli országok exporttermékei iránt, ezek a nyersanyagárak, és romlottak a cserearányok valamint nőttek a reálkamatterhek és az adósságszolgálat. Ugyanakkor a segélyek és más tőkeáramlási formák volumene csökkent. Mindezek miatt a nem olajtermelő országok fizetési mérlege romlott, deficitje 1981-ben érte el a 108 milliárd dollárt és egy évvel később 87 milliárd dollár volt.

Ebben a helyzetben az egyes országokan nemcsak a luxuscikkek vagy az egyes fogyasztási cikkek importjáról kell lemondaniuk, hanem esetleg rákényszerülnek, hogy az ipari termelés fenntartásához szükséges importról is lemondjanak, s így az ipari kapacitáskihasználás szintje és a termelés tovább essen.

Mivel számos fejlődő országban a bevételek egyik legfontosabb forrása az importvám, és az ipari termelést terhelő adók, így a fizetési mérlegnehézségek a költségvetési deficit nagy mértékű növekedéséhez, és az állami szektor eladósodásához vezetnek. A világkereskedelem lassuló növekedése miatt a következő évtizedekben a fejlődő országok cserearányai tovább romlanak. Így a latin-amerikai és afrikai országokban megmaradnak a közelmúlt iparfejlesztésének kényszerei.

A valutakényszer három hagyományos megközelítése a következő: az export importtartalma; az export és a termelés „megtartott” értéke; a valuta egységére jutó hazai forrásköltség és a védővámrendszer effektív szintje a teljes termelés közvetlen és közvetett importtartalma input-output táblázatokból állapítható meg. Ennél több információ szükséges az export importtartalom mutatójának a meghatározásához. Általánosságban igaz, hogy a fejlődő országokban a termelés növekedésével csökken annak importvonzata. Az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciájának megállapítása szerint, 50 fejlődő ország adatai alapján, a GDP 1 százalékos növekedése az import/hozzáadott érték arányt 0,276 százalékkal csökkenti.

Az ipari termelés magas importtartalma nem jelenti azt, hogy az ipar nem elég hatékony. Inkább a különböző iparágak importtartalmának változása informál az azok hatékonyságáról, különösen a fizetési mérleg — kényszerek elhárításának szempontjából.

<sup>+</sup> Az ismertetés Ajit Sing tanulmánya alapján készült.

Viszont a mutató figyelmen kívül hagyja a gazdaság inputjainak szűkösségét, és azokat a valutaköltségeket, amelyek a külföldi management-szolgáltatások, a technika-technológia-know-how megvásárlásakor és a külföldi tőke kölcsönzésekor merülnek fel.

A „megtartott érték” mutató célja az, hogy a fejlődő országok exportjának (elsősorban ásványkincs-exportjának) a gazdasági növekedéshez való hozzájárulását mérje. Brodsky és Sampson szerint a „megtartott érték” az ország termelése vagy exportja hozzáadott értékének a hazai termelési tényezőkre — vagyis a nettó kifizetéseknek a termelés-tényezőire — jutó része.

Sok szerző próbálta empirikusan meghatározni a megtartott értéket néhány fejlődő ország nyersanyagexportjában. Azt bizonyítandó, hogy a fejlődő országok exportjának értéke, vagy az export hozzájárulását egyrészt a valutaszerzéshez, másrészt a gazdasági növekedéshez. Vagyis az a tény, hogy a fejlődő országok exportjának növekedési üteme nagyon magas volt a hatvanas és hetvenes években, nem jelenti azt, hogy a valutakényszer szerepe csökkent volna. Bebizonyították, hogy ezen exportok megtartott értéke jóval kisebb ütemben nőtt.

A DRC (hazai forrásköltség az ágazati versenyképesség mérésére szolgáló mutatószám), amelynek beruházási kritériumként való használata elterjedt a közgazdaságtani elemzésben, figyelembe veszi mind a termelési folyamat szűkösen rendelkezésre álló forrásait, mint valutakényszer. A DRC kiszámításának elve a következő: egy árucikk exportja valutabevételt, egy kereskedelmi forgalomban szereplő termék hazai előállításának valutamegtakarítást jelent. Ezt a bevételt a belföldi források és valuta felhasználása teszi lehetővé, és ugyanez áll a kereskedelmi forgalomban résztvevő áruk hazai előállítására is. A nettó valutabevétel vagy valutamegtakarítás a bruttó bevétel vagy megtakarítás és a valutaköltség közötti különbség. A hazai források: felhasznált munka értéke, a tőkehozam, és a kereskedelmi forgalomban nem értékesíthető áruk értéke. Ezeket a tényezőket „árnyékáron” kell számba venni, mint ahogy a nevezőt is árnyékárfolyamon kell valutában kifejezni. A DRC használható ex ante eszközként a valutaforrások optimális allokációjának meghatározására a különböző iparágak között, vagy ex post módon, a téves beruházások, a rossz forrásfelhasználások kimutatására, melyek elsősorban a gazdasági folyamatokat torzító kormányzati intézkedések következményei.

A DRC a komparatív előnyök elméletének egy statikus általános egyensúlyi keretbe való behelyezése. Más szóval egy ország számára a termelés és a kereskedelem optimális aránya egy áru előállítási költségeinek az adott áru export- vagy importárával való összehasonlítással határozható meg. Egyensúlyi helyzetben egyetlen olyan terméket sem állítanak elő, amely alacsonyabb áron importálható, és az export addig nő, amíg a határbevétel egyenlő lesz a határköltséggel. Teljes foglalkoztatottság, tökéletes verseny és a termelési feltételek szokásos korlátai mellett egy termék alternatív költsége egyensúly esetén megegyezik a piaci árral. Ha ezek a feltételek nem teljesülnek, és különböző, a kormányzati politika és a piac működése következtében fellépő piactorzító tényezők jelentkeznek (például vámok, stb.) a megfelelő árnyékárakat kell használni a DRC kiszámításához.

A DCR-irányzat képviselői is elismerik azonban a DCR-korlátait. Így például néhányan kiemelik, hogy a különböző iparágak közötti DRC-k különbségének túlhangsúlyozása nem célravezető egyes esetekben, mert a források átirányítása egy magasabb DRC-vel rendelkező tevékenységtől egy alacsonyabbhoz nagyobb költséget is jelenthet; egy

alacsonyabb DRC-vel rendelkező tevékenység outputjának növekedése csökkenő output-árat is eredményezhet (amikor például az exportot megnövelik a raktárak tehermentesítése céljából).

A fogalmi és a gyakorlati mérési problémák ellenére is a DRC egy használható mutatószám a különböző tevékenységek hozadékainak összehasonlítására. A DRC újbóli használatát az IMF közgazdászai vezették be azért, hogy a fizetési mérlethiánnyal küzdő afrikai országok számára a gazdaság talpraállítása programot készítsenek. Az IMF ezeknek az országoknak gyakran javasol nagymértékű valutaleértékelést. Az árfolyam-változások (néha 300 – 400 százalékos leértékeléseket), melyek gazdasági nehézségeket jelentenek az országoknak, hiszen ezen tulajdonképpen alacsony jövedelmi és árrugalmasságú kereslettel rendelkező fogyasztási cikkeket exportálnak.

Az IMF közgazdászai a valutaleértékelési ajánlást a különböző mezőgazdasági és ipari tevékenységek DRC-jének meghatározása után fogalmazzák meg. Ebben a megközelítésben az árfolyam-leértékelést nem úgy tekintik, mint az ország exportálható termékei iránti kereslet megnövekedésének eszközét, hanem egy, a kínálat nyereségességének erősítését szolgáló intézkedést.

A DCR számítások alapján megtett ajánlások, melyek a megfelelő ipari szerkezet kialakítását célozzák, arra ösztönzik a fejlődő országokat, hogy az alacsonyabb DRC-vel rendelkező iparágakat preferálják, illetve hogy átcsoportosítsák forrásaikat a magas DRC-vel rendelkező tevékenységektől az alacsonyabb DRC-vel rendelkezőkhöz.

A fejlődő országokban a gyakorlati politika szintjén a DRC-vel szembeni fő ellenállás az, hogy inadekvát és félrevezető egy ország iparának hatékonyságát a hazai költségek és árak és a nemzetközi árak közötti különbség alapján megítélni. Ez azzal magyarázható, hogy egyensúly esetén a nemzetközi árak a komparatív előnyöket tükrözik. De az is igaz, hogy a jelenlegi nemzetközi munkamegosztás egyenlőtlen, a fejlett országokat részesíti előnyben.

Így a DRC félrevezető információt ad a valutabefektetési lehetőségekről, mert feltételezi, hogy a nemzetközi árak egyensúlyi árak, sőt mivel a DRC-k statikusak és a status quo-hoz kötöttek, nem tükrözik a komparatív előnyök dinamikus változását, és figyelmen kívül hagyják egy ország hosszú távú ipari stratégiáját.

A fejlődő országok iparpolitikájával foglalkozó másik megközelítés a valutaforrások szűkösségét és ezek maximális kihasználását veszi számba. Ez a neo-keynesiánus struktúrális szükséglet (gyökerei Prebisch, Káldor és mások műveiben lelhetők fel). Ez az elmélet jobban figyelembe viszi az iparjogosítási folyamat dinamizmusát, a technológiai változást és az export és import szektorális termelékenységének és jövedelemrugalmasságának változását.

A DRC- elemzés elegáns tömörségével szemben a fenti alapokra épülő elemzés szükségszerűen bonyolultabb és komplexebb. Egy DRC-szerű egyedi, mágikus mérőszám helyett ez a módszer a vállalatok és tevékenységének sok dinamikus mutatóját használja fel, s empirikusan elemzi az ipari kapcsolatrendszert, de nem egy idejétmúlt input-output táblázat mechanikus alkalmazásával. Mivel a fejlődő országok iparában és a világgazdaságban is adóssághelyzet van, nem mellőzhető az ilyen bonyolultabb elemzés.

A tanulmány szerzője a világgazdasági válság és az iparfejlesztés valutakényszersze közötti összefüggés alapján arra a következtetésre jutott, hogy ez a kényszer belátható ideig fennmarad.

Az ipari szerkezet, az iparfejlesztés és a valutamérleg közötti kapcsolat vizsgálata

alapján a központi politika rövid távon meghatározza, hogy mely iparágakat támogassák. Rövid és hosszú távon a legfontosabb probléma a jelenlegi ipari struktúra módosítása. Hagyományosan a legfontosabb hatékonyságmutatók az export importtartalma, a megtartott érték és a valutaegységre jutó hazai forrásköltség. A vezető nemzetközi szervezetek a leggyakrabban a DRC-t alkalmazzák hatékonysági mutatóként. Ezek egyike sem képes önmagában kielégítő információt adni egy ország gazdaságának hatékonyságáról.

A harmadik világ adósságválságának enyhítését célzó Baker-tervre és a szaharai, latin-amerikai és a különböző afrikai országok számára kidolgozott világbanki programra egyaránt erős nyomás nehezedik, a DRC-mutató alkalmazását illetően, melyet a jövőbeni iparfejlődés legfontosabb kritériumának kell, hogy tekintsenek. A Valutalap valószínűleg a DRC-t fogja használni, a valutaleértékelés kívánatos szintjének meghatározásához, amely a közép távú alkalmazkodás szempontjából lényeges. Azonban ha a DRC lesz az iparpolitikák kidolgozásának alapja, akkor félő, hogy csak igen kis mértékben fejlődnek majd a tőkeigényes iparágak a fejlődő országokban.

Miközben a DRC-t ajánlók elméletében elismerik a fogalom statikus jellegét, a gyakorlatban mégis gyakran figyelmen kívül hagyják ezt az alapkorlátot. Célszerű lenne ezért nemcsak az adott év, hanem a megelőző 3, 5, vagy 7 év adatait is feldolgozni, s ezáltal dinamikussá tenni a DRC-mutatót. A fejlődő országokban emellett a tanulmányban említett mutatókat is szükséges lenne kidolgozni.

Sass Magdolna

## A PROTEKCIONIZMUS LEGERŐSEBB BÁSTYÁJA: AZ „INFANT INDRUSTRY” ÉRV

A szabadkereskedelem és a protekcionizmus hívei között ősidők óta dúl a vita az elmélet és a gyakorlat síkján egyaránt. Ma magyarországon egy átmeneti időszakban a korábban szélsőségesen protekcionista irányítási gyakorlat liberalizásódásának vagyunk tanúi. Éppen a folyamat teszi aktuálissá, hogy a protekcionista érvek arzenáljának legerősebb fegyverét, az industry (gyermek ipar) érvet megvizsgáljuk

Az infant industry érv kimondja, hogy az új iparágak, vállalatok beindításához és termelésük felfuttatásához jóval nagyobb költségáldozatokra van szükség, mint a már egy adott szintre beállt hasonló profilú iparágak fenntartásához. Így szabad külkereskedelem mellett nem alakulnak ki, illetve képtelenek megerősödni azok az ágazatok, melyek potenciálisan ugyan versenyképesek lennének a külföldi konkurenciával szemben, de léphátrányban vannak. A megoldás ezen infant ágazatok ideiglenes védelmében, felnevelésében keresendő.

Egy új iparág megteremtése, egy új vállalat alapítása jelentős tőkét, azaz induló költséget emészt fel, anélkül, hogy bármilyen jövedelmet hozna. A termelés beindítása után a begyakorlatlanság, a szervezési nehézségek és a kezdetben rendszerint kisebb szériában történő gyártás miatt az egységnyi végtermék költsége — amit az egyszerűség kedvéért a versenyképesség mutatójaként értelmezünk — magasabb, mint a világpiaci átlag.

Ha azonban az iparág folyamatosan képes értékesíteni termékeit, akkor az idő és a termelés nagyságának az optimumhoz közeledése függvényében csökken az egységnyi költség, s egy ponton túl a világpiaci átlagnál alacsonyabb lesz. Ez az a pont, amikor a gyermek ipar felnőtté válik, s képes lesz megállni a saját lábán. Addig azonban, amíg eljut ebbe a korbba — az infant industry érv szerint — protekcionista, piacot biztosító intézkedésekkel kell segíteni, lehetőleg úgy, hogy e segítség mértéke a versenyképesség javulásával párhuzamosan csökkenjen.

Egy gazdaságban két ágazatot tételezünk fel: az infant iparágat és a hagyományos szektort. A protekcionista burokból nevelkedő gyermek ipar nemzetközi versenyképessége fokozatosan növekszik, miközben a hagyományos szektoré állandó marad. Így egyre érdemesebb (a szabadkereskedelem visszaállítása után is) a fiatal iparágra specializálódni, azaz a termelési lehetőségek görbéje ez utóbbi javára módosul.

A fiatal iparág ideiglenes védelme nyilvánvaló terheket ró az adott gazdaságokra, hiszen ezalatt kénytelenek az olcsóbb, versenyképesebb import helyett az infant szektor drágább termékeit vásárolni. Éppen ezért nemzetgazdasági szinten csak akkor érdemes gyermek ipart védeni, ha nemcsak a „Mill—próbát” állja ki, azaz valóban képes felnőni és nemzetközileg versenyképessé válni, hanem kiállja a „Bastable—próbát” is, azaz a felnövekedett ipar többletnyeresége kompenzálja a társadalmat a korábbi védelem miatti jólétsökkenésért.

Az érv klasszikus értelmezése szerint meg kell különböztetni a költségcsökkenés általánosan jellemző esetét a valós „infant industry” esettől. Mivel az optimális üzemméretet, s a hozzá tartozó optimális output nagyságot többnyire nem lehet rögtön az indulásnál megvalósítani, így kezdetben a növekvő termelés növekvő hozadékkal, csökkenő darabköltséggel jár, egészen az optimum eléréséig. Az ilyen jelleg, az optimális termelési szinthez való közelítésből (economies of scale) származó költségcsökkenést el kell választani a valóságos „infant industry” esettől, mert míg az elsőnél a piac bővülése teszi lehetővé a költségek csökkenését s az nem függ az iparág termelékenység-javulási képességétől, addig a másodikonál a hatékonyságnövelő képesség („learning by doing”) okozza a költségcsökkenést. A két tényező természetesen összefügg, s az optimális üzemméret elősegítheti vagy fékezheti a gyermek ipar érv hatását. Ha ugyanis egy szűk piaccal rendelkező kis ország kezd hozzá a gyermek iparának felneveléséhez, hiába bátyázza azt körül nevelővámokkal, mert ez önmagában csak gazdaságtalan termelési volumenű kisüzemek felállítását serkenti. Ezt hangsúlyozták az infant industry érv egyes modern képviselői<sup>1</sup> is, amikor azt állítják, hogy az „economies of scale”-ből adódó költségcsökkenést sem a gyakorlatban, sem az elméletben nem lehet elszakítani a tapasztalva tanulás érvétől, az infant industrytől. E két tényező kapcsolata valóban szoros, s szűk piac esetén szükség lehet arra, hogy a gyermekkor idejére ne csak a hazai piacot, hanem az idegen országok piacainak egy részét is protekcionista eszközökkel szerezzék meg a felnövő iparág számára. De ettől még éppen úgy elválasztható a két különböző okból bekövetkező költségcsökkenés, mintha csak a hazai piac védelmére lenne szükség.

Ha „csak” az optimális termelési szint elérésére lehet számítani, akkor nem szükséges az iparágat védeni, hiszen az egyéni vállalkozók megelőlegezik a nagyobb kezdeti befektetést a későbbi nagyobb haszon reményében. Ekkor tehát az egyéni és társadalmi költségek megegyeznek, azaz nem kell az egyénnek és a társadalom egésze jólétnek

<sup>1</sup> A „Towards a New Trade Policy” című tanulmányban: Grubel (1966), 336. old.

költségeiből az átlagosnál nagyobb részt vállalnia. Ezzel szemben a valóságos „infant industry” esetnek nemcsak az a kritériuma, hogy idővel nyereségesse váljon a tevékenység, hanem az is, hogy valamilyen pozitív külső gazdasági hatást gyakoroljon, s így összgazdasági hasznossága nagyobb legyen, mint az egyéni vállalkozóknál jelentkező haszon. Ez az egyéni és társadalmi költségek divergenciája.

Számos oka lehet, hogy egy új vállalat beindításának, egy beruházásnak a társadalmi hozadéka meghaladja annak egyéni hozadékát. A dinamikus pozitív belső gazdasági hatások (dynamic internal economies) esetéről akkor beszélünk, ha a gyermek ipar vagy ágazat kezdeti, tanulási szakaszának beruházásait — s itt elsősorban az „emberi tőkéképzésről”, azaz a dolgozók kiképzéséről van szó — a tőkepiac tökéletessége nehezíti, vagy elfogadhatatlanul drágává teszi. A tanulási folyamat teljes haszna az adott egységen belül marad, így ha a tőkepiac jól működne, az egyéni vállalkozók saját üzleti számításaik alapján is megvalósítanák a szükséges fejlesztéseket. Ha a tőkepiac közvetlen javítására nincs lehetőség, akkor a protekcionista eszközök segíthetik át a fiatal iparágat a kezdeti nehézségeken.

A dinamikus pozitív külső gazdasági hatások (dynamic external economies) első esete a vállalati munkaerőképzéssel kapcsolatos, olyan helyzetben, amikor a vállalatok nem tarthatják meg teljes bizonyossággal az általuk kiképzett embereket. Fejlett piacgazdaságban ez nem okozná az egyéni és társadalmi költségek divergenciáját, hiszen a dolgozók a kiképzés idejére megelégednének alacsonyabb bérrel, s kölcsönből fedezhetnék többletkiadásukat. De ha a tőkepiac nem működik megfelelően, vagy a bérmeghatározás merev, az említett megoldás lehetetlen, s a kiképzésben résztvevő vállalatok — köztük legnagyobb számban a „gyermekkorban” lévők — semmilyen hasznot sem látnak a tőlük eltávozó emberek tanításából. A legjobb megoldásnak itt is a piaci viszonyok tökéletesítése tűnik, míg a második legjobb megoldás a munkaerőképzés erőteljesebb anyagi támogatása.

A harmadik érv szintén a dinamikus pozitív külső gazdasági hatásokra épül. A megszerzett tudás — különösen a „gyermekkor” idején — vállalatokról-vállalatokra terjed. Az egyes cégeknek azonban az az érdekük, hogy megakadályozzák a birtokukban lévő tudás továbbterjedését, még akkor is, ha ennek társadalmi határköltsége nagyon alacsony, vagy éppen zérus. Ha a protekcionizmus eszközével élünk, a védelem miatt ugyan egyetlen cég sem fog több tudást megszerezni, mint amennyit egyébként megszerezne, de így támogathatjuk az ismeretek megszerzésében és továbbadásában élenjárókat, ezzel elősegítve további fejlődésüket, s javítva tudásuk továbbadásának készségét.

Ugyancsak a pozitív külső gazdasági hatásokon alapul a beruházási döntések közötti kölcsönös összefüggés. Eszerint ha a jelenlegi piaci árak nem megfelelően mutatják a jövőbeli keresleti—kínálati viszonyokat, akkor az ilyen árak alapján hozott beruházási döntések nem eredményezik majd a társadalmi hozadék maximalizálását. Chenery példájának felhasználásával ez a következőképpen fest: a felnövekvő gyermek ipar — az acélipar — saját költségeit a világpiaci átlag alá képes szorítani. A felvevőpiac méretére vonatkozóan — ez a hazai eldolgozó ipar kereslete — azonban csak olyan információ van, amely a világpiaci átlag áron történő importbeszerzés nagyságát adja meg. Ha ezt vesszük mérvadónak, alulberuházás történik, hiszen a világpiacinál alacsonyabb beszerzési áron nyilván nagyobb lesz a kereslet, mint korábban volt. Normális piaci viszonyok között ez az alulberuházás kompenzálódik, s eléri az optimális üzemméretet. Ha azonban az acéliparban az optimális üzemméret az alulberuházás miatt nem valósítható



meg, s így a költségek nem ereszkednek a megfelelő szintre, akkor a kompenzálódás elmarad. Ebben az esetben koordinált beruházási döntés segíthet, de ideiglenes vámvédelemmel is csökkenthető az egyéni és a társadalmi hozadékráta közötti különbség.

Az elméletben az „infant industry” érv mindenképpen megállja a helyét, a gyakorlatba történő átültetés azonban problematikus. A védőfal mögött megerősödő iparág vagy vállalat ragaszkodik kedvező helyzetéhez, és sohasem válik igaz felnőtté. „Ezzel az érvel . . . sajnos könnyű visszaélni, a támogatást nehéz hamar abbahagyni: így válnak egyes iparok zsenge újszülöttekből hamar támogatásra szoruló aggastyánokká, anélkül, hogy versenyképes férfikorukat valaha is elérnék.”<sup>2</sup> (Nagy, 1986., 1502. o.) Az importhelyettesítésből az exportorientációba történő átmenet mikrosíkon is olyan rögzös és gyakorta ellentmondásos úton vezet, mint makrosíkon. Az érv gyakorlati használhatóságának másik lényeges korlátja, hogy még kialakulásuk előtt, vagy nagyon fiatal korukban kell eldönteni az egyes iparágakról, hogy kielégítik-e az infant industry érv kritériumait. E döntés azonban teljes bizonyossággal csak utólag hozható meg, így sajnos esély van arra, hogy a felnövekedésre képesnek tartott iparág valójában sosem válik versenyképessé.

Kiss Ernő

## IRODALOM

1. *Corden, W. Max*: The Normative Theory of International Trade (Handbook of International Economics, volume I., ed.: Ronald W. Jones and Peter B. Renen: North—Holland)(Amsterdam, 1984., 63 —130. o.)
2. *Heckscher, Eli F.*: Mercantilism (George Allen and Unwin Ltd., London, 1995.)
3. *Myint, Hla*: Economic Theory and the Underdeveloped Countries (Oxford University Press, 1971.)
4. *Nagy András*: Nyitni kék! (Közgazdasági Szemle, 1986., 12.)
5. *Södersten, Bo*: A külgazdaság hatásmechanizmusa (KJK, Budapest, 1985.)
6. *Grubel, Herbert G.*: The Anatomy of Classical and Modern Infant Industry Arguments (Weltwirtschaftliches Archiv, 1966. December)

## A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK HELYZETE OLASZORSZÁGBAN

Olaszországban az Ipari Minisztérium irányítása alatt működik egy bizottság, amely kifejezetten a kis- és a középvállalatok problémáinak tanulmányozásával foglalkozik. Ennek vezetője Giuliano Mussati professzor, a Bocconi Egyetem tanára. Az alábbiakban a bizottság beszámolóját ismertetjük, amely túl azon, hogy bemutatja a kis- és középvál-

<sup>2</sup> (4)

lalkozások általános jellemzőit, röviden az olasz iparpolitika alapelveivel és a jövőben lehetséges lépéseivel is foglalkozik.<sup>1</sup>

A bizottsági jelentés bemutatja, hogy az olajválság hatására milyen új gazdasági közegeben, milyen körülmények között fejlődtek a kis- és középvállalkozások. Kiemeli azokat a sajátosságokat, amelyek az olasz gazdaság speciális helyzetéből adódnak, elemzi a jelenlegi körülményeket, s végezetül, fontos állomásnak tekintve az 1992-es évet (amikor az európai egységes piac megvalósulásával kell számolni) általános jövőképet is fölrajzol.

A dokumentum kiindulásként leszögezi, hogy a hetvenes évek második felében a kisebb vállalkozások jelentették az iparban és a szolgáltatásban a legdinamikusabb szektort a fejlett ipari országokban. Különösen jelentős volt szerepük a következőkben:

— Gyorsan és rugalmasan alkalmazkodtak az általános foglalkoztatáspolitikai elképzelésekhez, így a nemzeti foglalkoztatási szint javításában és a munkanélküliség csökkentésében nagy szerepet vállaltak.

— Alkalmazkodtak a termékszerkezet-váltáshoz, különösen az alapanyagfeldolgozás területén azokban az ágazatokban, ahol a technológiai folyamatok fejlesztésére szükség volt.

— Kiépítették azokat a csatornákat, amelyen keresztül a versenyben meg tudják állni a helyüket, illetve termékeiket közvetlenül a fogyasztóhoz el tudják juttatni.

A kis- és középvállalatok<sup>2</sup> jelentősége a fejlett ipari országokban egyre jobban nő, a teljes termelés jelentős részét ezek a vállalkozások adják.

A változások menetét figyelve megállapítható, hogy a hatvanas években az OECD-országok szinte mindegyikében csökkent a kis- és középméretű vállalkozások száma, míg a hetvenes években újra nőtt, és ez a tendencia érvényes a nyolcvanas évtizedre is. Egyetlen kivétel a Német Szövetségi Köztársaság, ahol az ilyen jellegű vállalkozások száma az 1971–76. közötti időszakban is csökkent, azután viszont folyamatosan nőtt. A kis- és középvállalatok elterjedését, arányát, fejlődésének dinamizmusát tekintve, Japán az az ország, amely legjobban hasonlít Olaszországhoz, de hasonlók tapasztalhatók az utóbbi időben Franciaországban és Angliában is.

Ha differenciáltan is, de valamennyi fejlett tőkésországban regisztrálni lehet, hogy a hetvenes években a kis- és középvállalatok dinamikusan fejlődtek és mind a nemzetgazdaság egészének fejlődése szempontjából, mind a munkanélküliség vonatkozásában úttörő szerepet töltek be. A nyolcvanas évek elejére nyilvánvalóvá lett, hogy a kis- és középvállalatok bizonyos vonatkozásban hátrányosabb helyzetűek, mint a nagyvállalatok. Elsősorban azért, mert

— a technológiai fejlődés felgyorsult, és a kevésbé tőkeerős kis- és középvállalati szektor mind jobban lemarad;

— a piacok globalizálódásának folyamata felerősödött és ez különösen érzékenyen érinti a kis- és középvállalatokat, mert ez kizárólag a nagyvállalati kategóriának kedvez.

Olaszországban a hetvenes évek második felében a nagyvállalatok termelékenységé-

<sup>1</sup> Rapporto della Commissione per lo studio delle problematiche delle piccole e medie imprese, Ministero dell' Industria. Az ismertetés a L'Industria, Nuova Serie Anno X. N° 1. 1989. január-márciusi számában közölt dokumentum alapján készült.

<sup>2</sup> A tanulmány kis- és középvállalat alatt az EGK-ajánlásoknak megfelelően az 500 fő foglalkoztatotti létszám alatti üzemeket, vállalatokat érti.

nek növekedése fokozatosan mérséklődött, s így rákényszerültek a dinamikusan fejlődő kis- és középvállalatokkal való együttműködésre.

A nyolcvanas években az olasz kis- és középvállalatok egy új gazdasági közegben találták magukat: megnőtt a technológiai és a piaci bizonytalanság. Ugyanakkor egyes szegmensekben bebizonyosodott, hogy az ilyen méretű vállalkozások igen stabilak (például: szoftver, know-how, stb.), sőt egy-egy részterületen csak ők képesek jelen lenni a piacon.

A kereskedelem nemzetköziesedése során növekedtek a kis- és középvállalatok méret-nagyságból adódó hátrányai. A kisvállalatok termékeikkel önállóan nehezen tudnak betörni a külföldi piacokra, az exporthoz valamilyen nagyvállalati segítségre van szükségük. Ez a kiszolgáltatottságon túl számukra árveszteséget is jelent (közvetítői árres).

Az utóbbi években a nagyvállalatok méretelőnyből fakadó jelentősége egyre nő. Ez rövid távon aligha változik. Sőt, 1992-re az egységes európai piac létrejöttére teljesen át kell formálni a kis- és középvállalatokat, hogy ebben az új helyzetben, új kockázati elemek megjelenésekor is versenyképesek legyenek.

Olaszországban a kis- és közép méretű vállalatok számára a legnagyobb gond, hogy a piac szétforgácsolt. A termékek értékesítése a Közösségben épp a vállalati méretből adódóan nehéz, emellett a gond az is, hogy az utóbbi években az olasz vállalatok költségei a közösségi partnereikéhez képest jobban nőttek. Ez azt jelenti, hogy 1992-től Olaszországban a verseny mind a nagy-, mind a kis- és középvállalatok részére a jelenleginél szorítóbb lesz.

Olaszországban az 1980-as évek első felében azoknak a vállalatoknak a termelési értéke, ahol a foglalkoztatottak száma 20 és 99 között volt, 3–5 százalékkal nőtt, szemben a 100–200 fővel dolgozó vállalatokkal, ahol a növekedés üteme egyik évben sem érte el az 1 százalékos.

Az egy főre jutó hozzáadott érték, a 100 fő alatti vállalatoknál a nyolcvanas években stabil volt, míg a 100 és 200 fő közötti vállalkozásoknál stagnálás vagy kisebb esés, és a 200 fő feletti vállalkozásoknál pedig egy nagyobb méretű csökkenés figyelhető meg.

Vagyis: a nyolcvanas évek első felében a gazdasági húzóerőt Olaszországban a kis- és középvállalatokon belül elsősorban a 100 fő alatti kisvállalatok jelentették, pedig több kutatás azt igazolja, hogy ebben az időszakban az úgynevezett középvállalatok gazdasági pozíciója javult a legjobban.

A Banca d'Italia kutatócsoportja felmérést végzett, hogy 1981–85 között a munkaerő-költség hogyan változott ezekben a vállalatkategóriákban. A 100–500 fő közötti vállalatoknál a csökkenés 4,6 százalékos, ugyanakkor a 20–100 fő közöttiekénél mindössze 1,5 százalékos. A középvállalatok a munkaerő hasznosítása, a munkaerő-költségek bruttó termelési érték, termelékenység tekintetében jobb eredményeket értek el, mint a kicsik.

Az innovativitás az egyik legfontosabb problémája a kis- és középvállalatoknak. A kutatás és fejlesztés költséges, erre az ilyen méretű vállalatoknak nincsen elég pénzük, ezért a termelés korszerűsítéséhez szükséges eredményeket a nagyvállalatoktól, vagy a kutatóintézetektől és egyetemektől kell megvásárolniuk. A kis- és közép méretű vállalatok a technológiai innovációban elsősorban ott tudtak jeleskedni, ahol új technológiát egyedi vagy kisszériás darabokon, egyedi gépeken lehet megvalósítani. Így előtérbe került az automatizálás, a rugalmas gyártórendszerek, a komputer vezérelte termelési folyamatok, a CAD-CAM-rendszer bizonyos formái, és más, korszerűnek tekintett termelési-alkalmazási módok.

A hetvenes években a kisvállalatok sikerét még nagyban befolyásolta, hogy nem volt érdemes automatizálni, mert ez lényeges többlet-költségtényezőt jelentett. Mára ez megváltozott, hiszen a költségmegtérülés a gyártórendszerek árának csökkenésével lényegesen megváltozott.<sup>3</sup>

A kis- és középvállalatok felhasználják azokat az — elsősorban kutatóintézetek által nyújtott, integrált — automata-rendszereket, amelyek ugyan nagyvállalatoktól származnak, de főleg kis szériákra szakosodtak, ezért kisvállalatoknak alkalmasak. (Ilyen rendszereket dolgozott ki a milánói Műszaki Egyetem, a Mediocredito Bank kutató részlege stb.)

Az olasz Statisztikai Hivatal, az ISTAT szerint a nyolcvanas években a kis- és középvállalatok fejlesztési munkájában két fontos tendencia figyelhető meg:

— a kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége ugyan relatíve alacsony, de mégis növekvő, valamint a kutatás- és fejlesztés területén egyre inkább aktívak. Így módon tendenciájában versenytársaikká válhatnak a nagyvállalatoknak,

— a déli és északi területek közötti koncentráció kedvez az innovatív kis- és középvállalati szektornak, különösen a precíziós gépgyártásban az általános gépgyártásban és a hagyományos ágazatokban.

Az OECD-országokban a kis- és középvállalatok összes kutatáshoz és fejlesztéshez viszonyított aránya átlagosan 10 százalék, ezen belül természetesen a szóródás igen nagy. Dániában ez a mutató közel 40 százalékos, míg Svédországban, vagy az Egyesült Államokban 6, NSZK-ban és Angliában alig 4 százalékos. A kis- és középvállalatok sajátos helyzetükből adódóan elsősorban a termékinnovációkban érdekeltek, arányuk itt az ipari országok innovatív tevékenységének 15—20 százalékát is eléri, míg technológiai kérdésekben, gyártás- és gyártmányfejlesztési ügyekben szerepük lényegesen kisebb.

A kis- és középvállalatok legjobban a technológiai folyamatok elterjesztésében jeleskedtek, elsősorban azokon a területeken, ahol a fejlesztést rövid idő alatt, szerény anyagi eszközökkel meg lehetett valósítani.

Új jelenség, hogy nőtt a kisvállalatok külföldi megfinanszírozása, sőt a külföldi tőke elsősorban ilyen jellegű vállalatok iránti befektetések után érdeklődik. (Ez nem jelenti azt, hogy az olasz nagyvállalatok iránti bizalom megrendült.) Az is megfigyelhető, hogy ezek a vállalatok, miután megalakultak, rövid idő után általában megerősödnek (az indulás első hónapjaiban az elhullási arány is magas, de ez természetes jelenség) és ma már egyre inkább a külpiacot célozzák meg. Olaszországban például a 300 fő alatti vállalatok adják a teljes olasz export mintegy 40 százalékát, ezen belül is a legnagyobb hányad a Közös Piac országaiba irányul. Különösen jelentős az arányuk a könnyűiparban.

A külpiazi orientáció nemcsak Olaszországra jellemző, hanem a fejlett tőkés világ valamennyi államára is. Talán csak a Japán és az Egyesült Államokbeli kis- és középvállalatok termelnek inkább belső piacra, de ott a belső piac mérete is más (jóval nagyobb és elszigeteltebb), mint az európai országokban. Az 1981—82-es időszakban például Franciaországban a kisvállalatok adták a teljes export mintegy 10 százalékát, NSZK-ban pedig a kis- és középvállalatok a kivitel mintegy 20 százalékát. A külpiacok meghódításá-

<sup>3</sup> Két lényeges eltérés a magyar kis- és közép-méretű vállalkozásokkal szemben:

— a munkaerő költsége a mienknél lényegesen magasabb, s a műszaki cikkek árai pedig alacsonyabbak.  
— a vállalat költségeként tudja elszámolni a K+F-t, nem pedig adózott eredménye terhére. (A szerző megjegyzése.)

ban érthető, hogy az olasz kis- és középvállalatok elsősorban a földrajzilag közelebb álló európai országokat célozták meg, hiszen általában nincs önálló külkereskedelmi szervezetük. Az olyan távoli piacok meghódítása, mint az Egyesült Államok, Kanada, vagy pedig az ázsiai piacok, már komolyabb nehézséget jelentene, erre a kisvállalatoknak általában szervezeti és pénzügyi okok miatt nincs lehetősége.

Érdekes, hogy az importban sokkal szerényebbek az eredményeik, szinte kivételnek számít az a néhány olasz kis- és középvállalkozás, amelyek behozatallal is foglalkozik.

Olaszországban az állami iparpolitika megkülönböztetett figyelmet szentel a kis- és középvállalatoknak. Az Ipari Minisztérium, amely a felügyeleten túl koordinációs és ellenőrző szerepet is ellát, külön osztályt létesített a kis- és középvállalatok támogatására, irányítására.

A területi iparpolitikának is van kis- és középvállalati aspektusa, a tartományoknak többé-kevésbé saját koncepciójuk is van. Nem véletlen, hogy különösen három területen fejlődött inkább a kis- és középvállalati szektor: a központi kis- és középvállalati támogatásra szánt pénzek 40 százalékát Lombardia, több mint 20 százalékát Piemonte és Emilia Romagna tartomány kapja. Más tartományokban a kisvállalatok kevésbé fejlettek, mint például Venetóban, Marche-ban, Toscanában, Lazióban és Emiliában.

Az állami támogatás ágazati megoszlása szerint az utóbbi években a gépipar kapta a legtöbb pénzt: 1984-ben még csak 26, 1987-re már 122 milliárd lírát adtak az ebben a szektorban tevékenykedő kis- és középvállalatoknak. A második helyen az elektronikai ipar áll, 1987-ben 120 milliárd lírás támogatást kapott. Ezt követi az autógyártás, majd pedig a vegyipar. Egyes rendelkezések szerint nem az Ipari Minisztérium az illetékes a kis- és középvállalatok támogatási kérdéseiben. Például az úgynevezett Sabatini-törvény szerint (amelyet ugyan 1965-ben hoztak, de máig is érvényes) a Mediocredito Centrale is kap pénzt a kisméretű vállalkozások regionális és ágazati támogatására.

Az Ipari Minisztérium kis- és középvállalati bizottsága részletes jelentést készített a vállalkozások olaszországi helyzetéről. A dokumentum elsőként aláhúzza, hogy a technológiai fejlődésben, az innovációban, a megújulási készségben, a nemzetközi piacokon való szereplésben, a gyártástechnológiában, versenyképes stratégiák kidolgozásában kis- és középvállalatok gyorsabban tudnak fejlődni, mint nagyvállalatok. A bizottság szerint a második legfontosabb értékük, hogy a gazdaságpolitikán túl az általános politikában is kivívták az egyenrangúságukat, elsősorban a foglalkoztatáspolitikában elért eredményeikkel. Továbbá, viszonylag kisebb tőkével meg tudnak újulni, és nem utolsósorban hozzájárulnak az egészséges iparszerkezet kialakulásához.

A bizottság jelentése kitér a jövőbeni helyzetre is. Várhatóan 1992 végére befejeződik az európai egységes piac megvalósulása. A Bizottság szerint ez új helyzet elé fogja állítani a kis- és középvállalati kategóriát, de arra is hangsúlyt fektetnek, hogy nemcsak ezt a szektort fogja érinteni, hanem valamennyi olasz vállalatot. Megállapítják, hogy az ország iparának versenyképessége az utóbbi időben romlott. Az idő rövidsége miatt az Ipari Minisztériumnak lépnie kell az adózási rendszer, a beruházási politika és az egyéb állami teendők vonatkozásában, mert ellenkező esetben az új helyzetben hátrányos pozícióban kerülnek az olasz iparvállalatok.

Az egységes piacon egységes meghatározás lesz érvényes kis- és középvállalatokra. A Közös Piac már 1986. novemberében állást foglalt abban, hogy mely vállalatokat minősíti kis- és középvállalatoknak. Eszerint azok a vállalatok, amelyek 500 fő alattiak és a beruházott nettó tőke nem haladja meg a 75 millió ecu-t, középvállalatok; a 200 fő alatti

cégek, amelyeknél a nettó beruházott tőke nem haladja meg a 20 millió ecu-t, kisvállalatoknak minősülnek.

A Bizottság állásfoglalása alapján az 1992-es időszakra való felkészülésben a kis- és középvállalati vállalatkategóriának elsősorban a következő területeken kell segítséget nyújtani:

— a vállalatalapítást és fejlesztést — beleértve az új technológiákat — segítséggel kell megvalósítani,

— állami segítséget kell biztosítani ahhoz is, hogy ezek a vállalatok a nem-közösségi országokba is tudjanak exportálni.

Az olasz intézményeken túl a közösségi (EGK) szervezetek is sokat tehetnek a kisméretű vállalatok fölzárkózásáért, mindenekelőtt a Regionális Fejlesztési Alap hivatott ezt anyagilag és szakmailag támogatni.

Kiemeli a bizottság az export és a kereskedelem-szervezés kérdését. A kis- és középvállalatoknak nincs megfelelő kereskedelmi hálózatuk. Ezért javasolják, hogy egy olyan önálló, vagy akár nagyvállalatokkal közös rendszert kellene kialakítani, amelyben a kisvállalkozások is megtalálnák a helyüket. A jelentés külön foglalkozik az európai szabvány kérdéseivel. Ha a kis- és középvállalatok nem állnak rá az egységes rendszerre, úgy exportlehetőségeik jelentősen romlanak.

Végezetül javasolja, hogy Ipari Minisztérium keretén belül állítsanak föl egy kis- és középvállalatokkal foglalkozó, gazdasági intézetet, melynek feladata lenne a konkrét stratégia kidolgozása.

Vértesi László

### Az első mikroökonómiai konferencia Csehszlovákiában

A mikroökonómiai modellezés kortárs irányzatainak ütköztetése, a gazdasági szervezetek alternatív típusainak vizsgálata volt a fő célja az 1989 márciusában rendezett libicei konferenciával. A Csehszlovák Tudományos Akadémia fórumot kívánt nyújtani mikroökonómiai gondolatok és tapasztalatok cseréjéhez, amelynek segítségével csökkenthető a Keletről és Nyugatról jött szakértők különböző kutatási területek közötti még létező elszigeteltség, fogalmazta meg Frantisek Valenta, az Akadémia elnökhelyettese megnyitó beszédében.

A konferenciára tizenöt országból — az Egyesült Államoktól Kínáig — negyven különböző intézmény képviselőjében több mint hetven közgazdász érkezett. A nyitó plenáris ülés fő előadását a konferencia elnöke, a Princeton University (Egyesült Államok) professzora, Richard Quandt tartotta Inputadagolás és veszteségpótlás a tervgazdaságban címmel. Quandt professzor — aki egyébként magyar származású — a szocialista tervgazdaság viszonyai között racionálisan viselkedő vállalat magatartásának leírására alkalmas modelleket kutatja. Előadásban Kornai János kutatási eredményeit felhasználva a mikroökonómia eszközeivel írta le, miképpen reagálnak a szocialista vállalatok a hiány és a puha költségvetési korlát viszonyai között a bevételek változására. A szocialista tervgazdaságban a vállalatok viselkedését alapvetően kétféle tényező befolyásolja. Egy-

részt a tervezés logikájából adódóan valamilyen outputsztint lehető legjobb megközelítésére ösztönzi a rendszer (output targeting). A vállalat azonban sok esetben nem képes előteremteni a szükséges inputmennyiséget a szándékolt megtermeléséhez. Ez a tapasztalat indítja a vállalatokat arra, hogy ha az inputokat nem adagolják, akkor is megvegyék az inputot, amikor még az a termeléshez nem feltétlenül szükséges. Kornai szerint<sup>1</sup> éppen ezek az előrehozott vásárlások súlyosbítják a hiányt azokban a periódusokban, amikor enélkül az input a szükséges mennyiségben állna rendelkezésre. Quandt professzor kitért arra a kérdésre is, hogy mi történik a fenti mechanizmussal, ha az input minősége nem állandó. Kornai is megemlítette, hogy a krónikus hiány az output minőségének romlásához vezet, mivel a vásárlók bármilyen helyettesítést is kénytelenek elfogadni. Quandt ezzel összefüggésben azt elemmezte, hogy az input minősége mintegy az adagolás egyik formájaként jelenik meg, amely flymódon tovább erősítheti az anticipált (előrehozott) vásárlásokat.

A legnagyobb érdeklődést azok az előadások váltották ki, amelyek minden gazdasági rendszerben egyaránt érvényes meghatározásokat kerestek a gazdasági jelenségekre. Barry Ickes (Pennsylvania State University, Egyesült Államok) a gazdasági szervezeteket ügynökök olyan koalíciójának tekintette, amely emberi és anyagi eszközöket gyűjt össze azért, hogy a környezetének állandó változtatásaihoz alkalmazkodjon. A kapitalista és a szocialista vállalt közötti alapvető különbséget az alkalmazkodás módjában látja. Az előbbi endogén módon, a piaci alku — folyamatokon keresztül, míg az utóbbi exogén módon, felülről jött utasítások, inspirációk hatására alkalmazkodik. Wiesław Otta (Poznai Akadémia, Lengyelország) ugyancsak egy általános vállalati viselkedési modell kidolgozásával foglalkozott, s elméleti fejtegetésben a vállalatot játékelméleti kategóriákkal írja le. A játék során a szereplők különböző stratégiákat követhetnek. A vállalat környezete szabja meg a játék jellegét (kompetitív, kooperatív, politikai stb.), illetve a lehetséges stratégiákat (a kaotikus személtáda—modelltől — garbage can model — egészen a szigorú tervutasításáig).<sup>2</sup>

Vesna Pasette (Belgrádi Egyetem, Jugoszlávia) az öngazgató vállalat belső struktúráját elemezte. A közgazdasági irodalomban nem határolódik el egymástól megfelelő pontossággal az öngazgató (selfmanager), a munkaigazgatta (labour — managed) és a munkások által igazgatott (worker — managed) vállalat fogalma.<sup>3</sup> Mindegyik esetben olyan vállalatról van szó, ahol a tagmunkások közösen termelnek saját ellenőrzésük alatt, és ahol a jövedelmük a vállalat eredményességétől függ. Pasette olyan esetet vizsgál, amelyben az öngazgató vállalat környezetére a javak és a tőke szabad piaca a jellemző, illetve ahol a munkapiac nem működik (a foglalkoztatás a vállalathoz kötött tulajdonformát is jelent egyben). Előadásában azt elemmezte, hogy miképpen kombinálják ebben a sajátos vállalatformában a manageri, a munka és a vállalkozói tevékenységek elemeit.

A konferencia egyik központi témája volt a vállalati döntésekben való munkásrészvétel kérdése. Jan Svejnar (Pittsburg University, Egyesült Államok) előadásában azzal foglalkozott, hogy miképpen határozzák meg a vállalatokon belüli különböző döntéshozó központok, a döntésben résztvevő felek a vállalati objektív viselkedésének típusát. Jaroslav Vanek (Corell University, Egyesült Államok) azt a tételt igyekezett bizonyítani,

<sup>1</sup> (3), (4), (5)

<sup>2</sup> (1)

<sup>3</sup> (2)

hogy a munkások profitban való részesedése kedvezőbb a társadalom szempontjából, mintha ugyanazt az összeget nagyobb bért tartalmazó kollektív szerződés keretében kapnák meg a munkások.

G. Bingxing (Kína) a Kínában zajló reformmal kapcsolatban a mikroökonómiai alapok rekonstrukciójáról beszélt. A holland C. Weddepohl a növekvő skáláhozadék és az eladási költségek kapcsolatáról, L. Samuelson (Egyesült Államok) pedig az optimális árverés és a piaci szerkezet viszonyáról tartott előadást. Néhány előadás az empirikus adatbázisok kezelésével, az elméleti tételek verifikálásával foglalkozott, például Hjorth—Andersen, C. (Dánia) Termékelkülönülés empirikus nézőpontból című előadása és honfitársa Holler — Host A maximin elv versus Nash — egyensúly — néhány gyakorlati tény című előadása. Nagy érdeklődést váltott ki J. Pöschl (Ausztria) előadása is, aki néhány olyan tényezővel foglalkozott, melyet a makro— (és mikro)ökonómiai modellek többnyire figyelmen kívül hagynak. A szovjetunióból érkezett Sokolov és Krukov arról beszéltek, hogy miképpen lehet a közgazdasági döntéseket megbízhatóvá tenni.

Bara Zoltán, a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem adjunktusa előadásában a szocialista piacgazdaság sajátosságait próbálta meghatározni. Nyilvánvaló e kategória rokonsága a nyugaton már ismert szociális piacgazdaság fogalmával. Ez utóbbi alapvetően négy dolgot jelent: hatékony piaci versenyt, a piaci verseny védelmét, a meghatározott társadalmi célok elérésére szolgáló társadalmi intézményeket és a mikroökonológiai koordinációt kiegészítő makropolitikát. Ábel István, A szocialista vállalat magatartása közvetett irányítás mellett címmel tartott előadást. Ebben a magyar viszonyokra alkalmazott profitfüggvény segítségével elemezte a vállalatok viselkedését a jövedelemszabályozás hatása alatt. Demeter Krisztina a szocialista vállalatok termelési és készletezési döntéseinek a kereslet változásához való alkalmazkodásáról beszélt.

A konferencia tanulságait John Gould, a Chichago University (Egyesült Államok) professzora úgy fogalmazta meg, hogy a mikroökonómia szilárd, közösen érthető, mindenki számára világos metodológiai bázisa lehetőséget adott a világ különböző részeiből és gazdaságaiból érkezett közgazdászok számára sajátos megközelítéseik, egyéni nézőpontjaik kifejtésére. Különösképpen a Keletről jöttek tarthatták fontosnak Vaclav Klaus, a Cseh Gazdasági Előrejelző Intézet munkatársának megállapítását, aki a konferencia záróbeszédében a következőket hangsúlyozta: A találkozó bebizonyította, hogy a mikroökonómia nem kizárólag a nyugati világ privilégiuma, amely csak a fejlett piacgazdaságok leírására alkalmas. Nincs külön nyugati meg keleti — tematikájában, módszereiben alapvetően eltérő — gazdaságtan. A közgazdaságtan — ezen belül a mikroökonómia — egységes, módszereivel a legkülönbözőbb gazdasági jelenségek elemezhetők, legyenek azok a piac vagy éppen a központi tervgazdaságok jellemzői.

Bara Zoltán

## IRODALOM

1. Benjamin, R.J. — Malone, T. W. — Yates, J Electronic Markets and Electronic Hierarchies. Effects on Information Theology on Market Structures and Competitive Strategies, Management in the 199 os. MIT. Working Paper, no. 86 — 018.



2. Ireland, N. The Economy of Labour — Managed Enterprises. London, Croom Helm, 1982.
3. *Kornai János*: Resource — Constrained Versus Demand — Constrained Systems, *Econometrica*, 1979. 801 — 820. 1.
4. *Kornai János*: The Economics of Shortage. Amsterdam, North — Holland. 1980.
5. *Kornai János*: Growth, Shortage and Efficiency. Oxford, Blackwell, 1982.

SALGÓ ISTVÁN:

### KÜLKERESKEDELMI VÁLLALAT KÜLKERESKEDELMI SZERVEZET<sup>+</sup>

Nemrégiben olyan elemzés látott napvilágot a Külgazdaság című folyóiratban, amelynek amerikai szerzője, Michael Marrese arra a kérdésre keresi a választ: mennyiben volt ludas a magyar gazdaság nyolcvanas évtizedbeli rossz teljesítményében a külkereskedelemben? Mennyiben vált szét a gyenge gazdasági növekedés és hol éppen elfogadható, hol meg csapnivalóan rossz külgazdasági egyensúly, továbbá mit tehetett volna e gondok enyhítéséért a külkereskedelem? Marresének válaszolva vannak, akik nemcsak a kérdésekre megfogalmazott feleleteit, hanem magukat a kérdéseket is vitatják. Fel-tétlenül érdemes elgondolkodni azon, hogy a mai magyar gazdasági mechanizmusban, önálló jelentőségű egységnek tekinthető-e a külkereskedelem, hogyan lehetne definiálni a határfokát, és milyen irányú reformokkal lehetne növelni ezt?

A fenti és hasonló kérdéseken elgondolkodó közgazdász szakemberek éppúgy, mint az érdeklődő olvasók azonban Salgó István könyvének megjelenése előtt csak egyetemi tankönyvekből és egyéb leíró jellegű anyagokból — általában csak a több évvel korábbi állapot szerint — tájékozódhattak a magyar külkereskedelem szervezeti-működési rendszeréről. Azt azonban aligha tudhatták meg, hogy miért így jött létre ez a rendszer, illetve miért és hogyan befolyásolták működését a gazdaságpolitika mindenkori ciklcakkjai.

Salgó István könyve nem elsősorban a

magyar külkereskedelmi mechanizmus leírására, bemutatására, ha tetszik, struktúrális elemzésére törekszik. Sokkal inkább arra, hogy a reformfolyamat összefüggésrendszerében milyen szerep jutott, illetve jut azoknak a vállalatoknak, amelyek a piaci hatások közvetítői Magyarország belső forgalmi-elosztási rendszere és a világpiac között. A magyar vállalat tevékenysége részben mindig is ki volt téve a piaci impulzusoknak, de érdekei és az államigazgatással, illetve a belföldi vállalati partnerekkel szembeni pozíciói azt kívánták, hogy ezekhez csak egy minimálisan szükséges mértékben alkalmazkodjék. Sőt, nem kevés külkereskedelmi vállalat túlnőtt a kifejezés megszokott értelmében vett vállalati szerepén, és sajátos, némileg középszintű gazdaságirányítási jellegű funkciókat is szerzett magának. A könyv gondolatmenetében az ilyen jellegű megfigyelések és következtetések kulcsszerepet kapnak: a szerző érdeklődését szemmel láthatóan mindenekelőtt annak vizsgálata köti le, hogy a reformfolyamat miként torzult el, a külkereskedelmi vállalati szférában és ez mennyiben hatott vissza a gazdaság egész irányítási-működési mechanizmusának az átalakulására.

A könyv tulajdonképpen olyan derék-szögű koordinátarendszerre emlékeztető szerkezetű, amelynek középpontjában „a vállalat” áll. Ez a több szempontból is pél-

<sup>+</sup> KJK Budapest, 1989. 232. o.

daértékű külkereskedelmi vállalat a Chemolimpex, amelynek ményreható átvilágításával Salgó István több mint fél évtizede megkezdte a könyvben összegezett kutatást, s amelynek elemzésén a könyv közvetlen előzményének tekinthető — a külkereskedelmi vállalat „magasabbrendűségének” már címében is utaló — kandidátusi disszertáció is alapult.

A könyvben a középpontba helyezett vállalatelemzést a külkereskedelmi vállalati szervezet kialakulásának, eredeti funkcióinak és e funkciók módosulásának vizsgálata (1. fejezet), valamint az 1968-as reform külkereskedelmi irányításra és szervezetre gyakorolt hatásainak görcső alá vétele (2. fejezet) előzi meg. Igen frapáns, hogy a két fejezet egymásnak csaknem pontosan megfelelő szerkezetben íródott, az egyes alfejezetek mindkét esetben a külkereskedelmi szervezet „fejlődésének” általános politikai-gazdaságpolitikai feltételeiről, a gazdasági mechanizmussal való összefüggéseiről, funkcióiról, valamint a következő időszakba átvezető szerepváltásáról szólnak.

A reformot közvetlenül követő időszakban, tehát a hetvenes évtized közepe táján érzékelhetően erősödik a magyar külkereskedelmi vállalatok korábban is meglévő szerepzavara. Ez a vállalati kör különösen erősen érzékeli, hogy a gazdaságirányítás általában véve liberalizálódik, a külkereskedelemben viszont még az 1968-ban előírányzott aránylag szerény reformlépések sem valósulnak meg maradéktalanul. A szerepzavar lényege kissé sarkítva: inkább külkereskedelmi, vagy inkább vállalat-e a hetvenes-nyolcvanas évekbeli magyar külkereskedelmi vállalat? E dilemmát mutatja be tényekkel, a 3. fejezet, az adott vállalat problémáin és működési sajátosságain jóval túlmutató Chemolimpex-esettanulmány („A külkereskedelmi vállalati magatartás: konkrét eset a feszültségek kiéleződésekor”) A fe-

jezetcím többféle feszültségre utal, időrendben először arra, amely amiatt lépett fel, hogy világossá vált: az 1968-as reform után — és csak részben szándékai szerint — „egyenlőtlen fejlődés” ment végbe a gazdaság különböző területein, és a reformfolyamat sebessége szempontjából a külkereskedelem bizony a leghátsók között kullogott. A legnagyobb feszültséget az okozta, mégpedig az 1982–1984. közötti importkorlátozási szakaszban. Ennek a Chemolimpex-tapasztalatokra épülő elemzése különösen jól sikerült a könyvben, és annak az olvasónak a figyelmét is megérdemli, aki csak rövidebb időre tudja (vagy akarja) kézbevenni Salgó István munkáját.

Az 1978-as súlyos fizetési mérleghiány miatt a gazdaságpolitika nem halogathatta tovább a növekedésorientáció feladását, és új kurzus részeként az importot is csökkenteni kellett. A külkereskedelmi vállalatok tőkés import-tevékenységének feltételei fokozatosan szigorodtak, a fizetőképességi gondok miatt pedig 1982. tavaszán megváltozott az importszabályozás rendszere. Az importszabályozás kétoldalú (Külkereskedelmi Minisztérium — vállalat) alkumechanizmusa háromoldalúvá vált, az alkudozó felek között megjelent és csakhamar domináns szerephez jutott devizagazdálkodási és -engedélyezési hatóság, a Magyar Nemzeti Bank is: „... az importnak devizális okok miatti korlátozásában megnőtt az MNB korábban alig érvényesülő, egyszerűen banktechnikainak minősített szerepe, amely azonban potenciálisan magában rejtette a drasztikus beavatkozás lehetőségét. 1982-ben ez a lehetőség közvetlen napi valósággá vált. Ennek következtében a KkM engedélyezése, amely eddig is a devizális egyensúly érdekében funkcionált, most az MNB operatív deviza-, gazdálkodásának” egyértelmű kiszolgálójává vált. Felpuhult ugyanis a KkM által kiadott beho-

zatali engedély, ez nem volt már elegendő, hogy a vállalatok „érvényesíteni” tudják forint fizetőeszközüket az import beszerzése érdekében, hiszen a későbbi fázisban az MNB különböző módokon azt felülbírálhatta.”

Az alkumechanizmus tehát csak formálisan volt háromoldalú, a rövid távú pénzügyi talponmaradás minden más szempontot háttérbe szorított. Minthogy azonban az importengedélyezés rendszerében fontos szerephez jutott a népgazdaságilag feltétlenül indokolt importengedély-kérelmek elbírálásának is a késleltetése (az engedélyek „fektetése”), és ez súlyos ellátási zavarokat okozott — a szerző a Chemolimpex praxisából a mosóporhiányt említi példaként — az alkumechanizmusnak szükségszerűen ki kellett bővülnie különféle és gyakran pontosan nem is azonosítható politikai szereplőkkel. Ők voltak azok, akik végszükségben közbeleptek és „intézkedtek” az MNB-nél. Noha a hazai ellátási helyzet szempontjából ezek az akciók mindenképpen hasznosak voltak, gyakoriságuk növekedése számos káros mellék- és utóhatással járt. S minél inkább áttekinthetetlenné vált az alkumechanizmus, annál nehezebb lett később a „klasszikus” magyar külkereskedelmi vállalatok megfelelő funkciójának megtalálása a „piacépítési” folyamatban.

Miközben a külkereskedelmi vállalat kereskedői-árupiaci szerepe csökkent, ugyancsak az importkorlátozás időszakában át kellett vennie a bank egynémely funkcióját. Nagyon jellemzőek a dátumok: az MNB 1978-ban megtiltotta, hogy a külkereskedelmi vállalatok céghitellel importáljanak (utólag nem kis szarkazmussal mondhatjuk, hogy a jelek szerint a központi bank akkoriban magát tartotta elsősorban, sőt kizárólag alkalmasnak az eladósodás menedzselésére), 1982-ben viszont újra felhatalmazott erre 16 külkereskedelmi vállalatot. Salgó István az annak

idején valószínűtlennek tartott, később viszont annál nagyobb örömmel konstatált külsőlikvidás-fenntartás egyik kevésbé ismert aspektusát tárja fel a Chemolimpex tevékenységében: a vállalat ugyanis egyedül 1982-ben mintegy 230 millió dollár értékű céghitelt vett fel. Ezzel egymaga a konvertibilis elszámolású magyar import több mint 5 százalékának a finanszírozását oldotta meg, és ennyivel pótolta a hitelembargó miatt kiesett MNB-fináncshiteleket.

A külkereskedelmi vállalatok az 1983 utáni referenciakeretes szabályozási rendszerben, sőt azt követően is olyan sajátos szervezetekként működtek, ahol még a nyereségérdekeltség elve sem érvényesült maradéktalanul. A külkereskedelemben ugyanis a volumenérdekeltség általában erősebb, mint az iparban. A mikroökonómiai értelemben külgazdaságilag nem nyitott szocialista gazdaságban a külkereskedelmi vállalat olyan „zsilip”-szerepet játszik a belföld és a világpiac között, amely ellentétes érdekek képviselőjét teszi szükségessé a számára. Megélhetése piaci szempontok szerint a forgalomtól függne, csak hogy a likviditási-fizetőképességi korlát (illetve az ezt érvényesítő devizagazdálkodási és importszabályozás) miatt gyakran éppen saját forgalmának növekedését kell megakadályoznia. Ez viszont a szabályozásnak valamilyen közvetett módon már csak azért is honorálnia kell, hogy megszerezze a maga számára a külkereskedelmi vállalat kooperációs készségét. A külkereskedelmi vállalatok érdekeltségi rendszere ezt az ellentmondást kívánja kezelhetővé tenni úgy, hogy a nyereségérdekeltségtől viszonylag függetlenül működik, ugyanakkor fedezni próbálja a külkereskedelmi vállalat kvázi-államigazgatási jellegű funkcióinak ellátásából eredő költségeket.

E logika bemutatása jelentős tudományos eredmény a könyvben, és vele analóg érdekeltségi mechanizmusok feltárása az

iparban is csábító kutatási feladat lehet. A termelővállalati piacorientáció — pontosabban az erre való szüntelen vállalati hivatkozás — és a külkereskedelmi vállalatok ennek kibontakozását látszólag gátló működése között azonban hamis az ellentmondás. A külkereskedelmi vállalat nagyrészt az egymásba fonódó államigazgatási és vállalati érdekeltség miatt vergődik sajátos hálóban. Tehát maga is elsősorban áldozat, és ezt a tényt a termelő vállalatoknak feltétlenül látniuk kell.

A fenti szerepzavar bemutatására a szerző a tőkés import vállalati korlátozáskényszerének az esetét választotta. A leírtak óta azonban a magyar külkereskedelem egy másik, szervezeti és szabályozási szempontból kétségtelenül sokkal jobban elkülönült területén, a KGST-exportban is kibontakoztak hasonló érdekeltségi anomáliák. Igen érdekes volna — akár ugyanazon vállalatban belül annak elemzése, hogy a „piacosodó” magyar gazdaság, sőt a lassacskán átalakuló rubelszabályozás körülményei között miként kap „önkorlátozó” feladatokat a külkereskedelmi vállalat, melyek ennek a feladat kiosztásnak az informális államigazgatási technikái és mennyivel passzívabb szereplő itt a külkereskedelmi vállalat akkor, ha „zsilip”-szerepe a tőkés importhoz képest ebben az esetben ellenkező előjelű. Az „importoldali szívás” (import pull) helyett ugyanis az „exportoldali nyomás” (export push) gyengítésében kell közreműködnie úgy, hogy a kettő — a magyar gazdaság, illetve külkereskedelem dollár és rubel viszonylat közötti konverziós szerepe miatt — valójában egymást gerjeszti és termelővállalati szinten szorosan összefügg.

A szakosított külkereskedelmi vállalatok szerep- és funkciózavarai működési, hatékonyságbeli problémákban is megmutatkoztak. A gazdaságirányítás számára kézenfekvő lehetőségnek tűnt, hogy a megoldást decentralizációs lépésekben

keresse, a külkereskedelmi jog széleskörű kiterjesztésével pedig belföldön is versenyre kényszerítse az állami külkereskedelem nagyvállalatait. A külkereskedelemben közvetlenül részt vevő vállalatok számának látványos növekedése több tekintetben hasznos volt, és kétségtelenül csökkentette a közvetlen állami beleszólást a piaci folyamatokban. Azonban nem következett be a termelő vállalatok termelési és értékesítési tevékenységének a kívánat az integrációja. Kiderült, hogy csak szervezeti megoldásokkal nem lehet megteremteni a vállalatok valódi piacérzékenységét. A decentralizáció szorgalmazása, a párhuzamos külkereskedelmi jogok rendszerének kiépítése természetesen nem volt hiba. Salgó István könyvének erről szóló befejező része nem is törekszik arra, hogy feketén-fehéren állást foglaljon a modern (nemcsak kelet-európai) közgazdaságtan egyik legfontosabb dilemmájában, amely vezérmotívum a nyugat-európai integrációs koncepciók versenyében éppúgy, mint a magyar reformvitákban. A dilemma a következő: a piaci integrációt szervezeti lépésekkel kell-e elősegíteni, vagy pedig meg kell várni azt, hogy az integrálódó piac kialakítsa a neki legjobban megfelelő szervezeti formákat?

A szervezeti és a piaci reform közötti sebességkülönbség sokértű, a fejlődést fékező hatása a könyv egyik alap gondolata. Örömdetes tény, hogy a Salgó István által vizsgált területen, amely viszonylag hosszú időn át elzárt maradt a reformoktól, ma már nemcsak a kívánatos, hanem a megvalósult változásokról is lehet vitatkozni. Azaz a piac épüléséről, amelyet — ha szabad reklámozni, ám a szerző által remélhetőleg nem zokon vett fordulattal befejezni az ismertetést — Salgó István munkája az olvasó épülését igen jól szolgálva ábrázol.

Török Ádám

## Az 1988. május — 1989. május hónapban elnyert közgazdasági tudományos fokozatok<sup>+</sup>

A nem magyar állampolgárságúakat jegyzékünk nem tartalmazza.

### *A közgazdaságtudomány doktora fokozatot nyerte el:*

Barakonyi Károly: A vállalati tervezés technológiája című értékelése alapján

Barta Imre: A magyar beruházási rendszer 1968—1987.

Bánfi Tamás: A pénzelmélet alapvonalai

Sándor Imre: Marketingkommunikáció (Elmélet és gyakorlat; Stratégia és taktika; Hatékonyság)

Sipos Béla: A gazdasági hullámvázis prognosztizálása (Konjunktúraelemzés és prognosztizálás matematikai, statisztikai módszerekkel)

Szabó Katalin: A piac- és ártermészet radikális átalakulása (Figyelemre méltó fejlemények a fejlett tőkés piaczgazdaságokban)

Timár János: Idő és munkaidő

### *A közgazdaságtudományok kandidátusa fokozatot nyerte el:*

Baricz Rezső: A vállalati tevékenység értékelése

Bánfalvy Csaba: A társadalmi-gazdasági reprodukció néhány aspektusának vizsgálata a produktív munka elmélete alapján (A vegyes gazdaságok reprodukció rendszeréről)

Borbély Szilvia: Egy latin-amerikai gazdasági-társadalmi koncepció és alapjai (A Prebisch-CEPAL modell)

Csikós Adrianna: Az üzemfenntartás korszerűsítésének feladatai, különös tekintettel az emberi tényezőkre

Dani Katalin: Külföldi eladósodás — gazdasági igazodás (A kiigazítás elmélete és gyakorlati tanulságai a fejlődő országok tapasztalatai alapján)

Endrejtér Róbert: A szovjet—magyar gazdasági együttműködés előnyeinek realizálása az MNK bővített újra-termelési folyamatában

Farkas Kurucz Zsuzsanna: Szervezeti reform és a vállalati vezetés

Farkasinszky Tibor: A fő lakossági jövedelemfajták fejlődési összefüggései

Fazekas Károly: Munkaerőpiac tőkepiac nélkül

Fésüs Károly: A vállalati szervezőmunka fejlesztése (A termelő szervezetek működésének korszerűsítése)

Frey Mária: Kötöttből a rugalmas munkaidő-rendszerek felé

Gágyor Pál: A gépipar tudományos információs tevékenységének szervezése és rendszerszemléletű továbbfejlesztése

Gerencsér László: A vállalatban belüli anyagi ösztönzési rendszer felépítése és a működését befolyásoló tényezők

Harza Lajos: A hozzáadottérték-adózás általános és élelmiszer-gazdasági kérdései nemzetközi tapasztalatok alapján

Herman Sándor: A változó szezonális dekompozíciós elemzése és külgazdasági vonatkozásai

Hideg Éva: A társadalmi folyamatok nagy távlatú, jövőképcentrikus előrejelzésének egy lehetséges közelítőmódja a lakásszükséglet hazai perspektívái példáján

Husztly András: Az életszínvonal társadalmi-gazdasági alapjai és mutatói a szocializmusban című, a Szovjetunióban megvédett értékelése alapján

Kanyó László: A magyar gazdaság nemzetközi munkamegosztásba történő illeszkedésének problémái című, a Szovjetunióban megvédett értékelése alapján

- Karsai Gábor: Ellátási felelősség és piacorientáció
- Kovács Ilona: A lakossági fogyasztás nemzetközi összehasonlítása
- Köllő János: Munkaerőpiac tőkepiac nélkül
- Lackó Mária: Feszültségek és normák szerepe a beruházások szabályozásában
- László András: A központi gazdaságirányítás, a gazdasági mechanizmus és a gazdálkodó egységek magatartásának egyes kérdései
- Majoros Pál: Sztruktúrapolitika és gazdaságirányítás (A strukturális változások irányítása a társadalmi termelés interzifikálásának folyamatában című a Szovjetunióban megvédett értékelése alapján)
- Mezey Gyula: Automatikus osztályozás alkalmazása hálós adatbázisok tervezésében
- Mohai György: A környezeti változások hatásai a vállalati stratégiákra
- Molnár Jenő: A munkakörülmények fejlesztésének tervezése a magyar vállalatoknál című, a Szovjetunióban megvédett értékelése alapján
- Munkácsy Ferenc: Népesedés és foglalkoztatás
- Szász János: Hitel, infláció, növekedés
- Szlávikné Hajnal Éva: Integráció-dezintegráció a periférián (Trópusi Afrika példája)
- Tarján Tamás György: Beruházási ciklusok és ráfordítási megoszlások
- Varga József: A gépcsere gazdaságossága az állóeszközgazdálkodás folyamatában
- Várhegyi Éva: Hitelezési mechanizmus és hitelelosztás Magyarországon
- Vighvári András: A Magyar Szocialista Munkáspárt 1966. májusi, a gazdaságirányítás reformját elindító határozata előkészítésének néhány kérdése

stabilitásához és a hagyományos, társadalmilag elismert jövedelemarányok fennmaradásához. Ennek következtében nem értékelődött le a szakképzettség és a vállalkozói szellem, fennmaradt a makroszintű összefüggéseket szem előtt tartó szakszervezet béreket formáló alkuereje. A vendégmunkás-rendszer nélkül a gazdasági növekedés munkaerő korlátokba ütközött volna, ami, különösen az exportorientált növekedési típus kibontakozása idején bérinflációt, valamint a centralizált béralku felbomlását jelentette volna. A centralizált béralku mechanizmusa az árszínvonal stabilitásához járult hozzá, ami egyszersmind a gazdasági növekedésnek is kedvező feltétele volt.

A témával más aspektusból foglalkozó közgazdász számára azonban Mihályi Péter könyve több kérdést is felvet. Először is Mihályi Péter elemzése a munkaerő szakképzettségi színvonalának változtatásáról, illetve az NDK-ból áttelepült szakképzett munkaerő bevándorlásáról nem tűnik meggyőzőnek a növekedéshordozó szerepet illetően, a beiskolázási ráták mellett más ráfordítás jellegű mutatók (például az oktatási kiadások GDP-hez viszonyított aránya stb.) alapján sem. Véleményem szerint az NSZK esetében más fejlett országokhoz képest jóval nagyobb a szerepe a munkahelyi képzésnek, továbbképzésnek, a nyolcvanas évek vonatkozásában pedig a makroszintű statisztikai adatokban is mind erőteljesebben tükröződik egyrészt a képzési ráfordításokban a vállalatgazdasági szféra növekvő szerepe, másrészt az összes beruházáson belül a humán beruházások arányának növekedése.

Másodszor, a nyolcvanas években, a technológia-intenzív gazdasági növekedési pályára való áttérés idején vajon mellőzhető-e a műszaki fejlesztésnek, mint a gazdasági fejlődés dimenziójának az elemzése. A szerző a műszaki fejlesztéssel az exportorientált növekedéssel kapcsolatban foglalkozik röviden, illetve utalások a szövegben folyamatosan találhatók a dimenzióról. A műszaki fejlesztési politika azonban, mint a gazdaságpolitika része teljesen hiányzik, holott tanulságok itt is adódnának. Ugyanez vonatkozik a struktúrapolitikára.

Harmadszor tény, hogy a nyugatnémet gazdasági fejlődése mögött kisebb aggregátumokban, így például regionális vetületben számottevő különbségek húzódnak meg. A déli szövetségi államok (Baden-Württemberg és Bajorország) hosszabb idő óta dinamikusabban növekednek, mint a középső és északi iparvidékek, s e különbségek a hetvenes és a nyolcvanas években fokozódtak. Az NSZK növekedésére vonatkozó következtetések az egyes régiók közötti különbségek, a növekedés regionális hajtóerőinek változása nyomán finomíthatók. Ugyancsak számottevő különbségek jellemzik — amire a szerző is utal —, az egyes szövetségi államok kormányzatának gazdaságpolitikáját. A bajor és a baden-württembergi technológiapolitika nem piacokonform eszközöket is alkalmaz az élenjáró és műszaki szempontból korszerű ágazatok fejlesztése érdekében.

Negyedszer a kisebb aggregátumokban történő elemzés a gazdaságpolitika vizsgálatával kapcsolatban is felvet újabb kérdéseket. Egyrészt kézenfekvőnek tűnik a gazdaságpolitika részletesebb vizsgálata, így a nyugatnémet adópolitika mögött meghúzódó gazdaságfilozófia, az adóreform, valamint a versenymechanizmusok kiterjesztését célzó dereguláció analízisa. Az adópolitikát ugyanis nemzetközi tapasztalatok alapján az újraelosztás helyett növekvő mértékben állítják a nemzetközi versenyképesség javításának szolgálatába, míg a dereguláció a GDP több, mint felét előállító szolgáltató szektor gazdaságpolitikai kezelésének az eszköze. Másrészt a



hatásmechanizmusok bemutatása célszerűvé teheti az egyes politikai ciklusok reálgazdasági folyamatokra, gazdasági teljesítményre gyakorolt vizsgálatát. Ez is azt

támasztja alá, hogy Mihályi Péter gondolatébresztő tanulmányt írt.

**Losoncz Miklós**

## AZ NSZK GAZDASÁGPOLITIKÁJA

Az NSZK makroszintű gazdaságpolitikájának az elemzése a tárgya Mihályi Péter imponáló szakirodalmi ismeretekkel megírt könyvének. A szerző bevallott célja az analízissel az, hogy „a magyar gazdaság problémáin töprengő közgazdász” számára az NSZK stabilitását és nemzetközi sikereit magyarázó „hasznosítható módszereket, tapasztalatokat” vizsgál úgy, hogy az „elkerülhető hibákra” felhívja a figyelmet. Mindenekelőtt a gazdaságpolitikai, a gazdaságirányítási gyakorlat és az elmélet viszonyát, a nyugat-német viszonyok között a nyolcvanas évekre kiterjedt állami szektor piaczgazdasági környezetben történő hatékony működtetésének kérdéseit, valamint a munkanélküliség problémáit elemzi. Az időhorizontot a második világháború utáni időszak képezi, a gondolatmenet sajátosságaiból adódóan természetesen korábbi eseményekre, tényekre, történelmi stb. előzményekre is bőségesen történik utalás. Az NSZK második világháború utáni gazdasági fejlődése és gazdaságpolitikája bővelkedik a szűk praktikizmus hasznosítható tapasztalataiban és az elkerülhető hibákon túlmutató elméleti, növekedési, gazdaságpolitikai stb. tanulságokban.

A kötet két részre tagolódik. A „Gazdaságtörténet és ideológia” című rész első fejezete a felzárkózás és a dezindusztrializációs kérdéseivel foglalkozik. A szerző Jánossy Ferencnek a hatvanas években a gazdasági növekedés trendvonaláról írt könyvére, mint elméleti háttérre támaszkodva elemzi az NSZK USA mögötti gazdasági felzárkózásának aspektusait. A termelési tényezők közül a gazdasági növekedés, a munkaerő fejlődése, a szakmastruktúra változása kapcsán kimutatja,

hogy az oktatás — szakképzés, képzettségi szint terén a nyugatnémet — elsősorban mennyiségi természetű adatok elmaradása az USA és Nagy-Britannia megfelelő értékei mögött nagy mértékben magyarázható az utóbbi országokban azzal, hogy az oktatás részben fogyasztássá vált. Az ipari országokban a társadalom megengedheti magának azt a luxust, hogy olyan emberek is felsőfokú képzésben részesüljenek, akiknek képzettségét a gazdaság közvetlenül nem fogja hasznosítani.

A tőkeállománnyal kapcsolatban figyelmet érdemel, hogy az állóeszközállományban az ipari állóeszközök arányának növekedése 1972-ben megállt, majd megfordult, s 1985-ben részesedésük az 1960. évi színvonalnál is kisebb volt. Negatív jelenségnek minősíthető az ipari állóeszközállomány elöregedése, a megtakarítások növekvő hányadának külföldre vándorlása a nyolcvanas években.

Érdekesesek a szerzőnek a belföldi piac telítődésével kapcsolatos fejtegetései. A fogyasztás oldaláról a háztartások telítődtek az alapvető élelmiszerekkel, a tartós fogyasztási cikkekkel és általában az iparcikkekkel. A fizikai értelemben bőséges lakásellátottság nyomán a gazdasági növekedés hajtóerői a nem korlátlanul újratermelhető tömegáruk, hanem az exkluzivitás érzetét keltő, kis sorozatú vagy egyedi úgynevezett pozicionális javak, illetve szolgáltatások lesznek (például luxus üdülőhelyen való nyaralás, lakás szerzése a város legelőkelőbb részében stb.).

Végül a gazdasági növekedés hajtóerői közül az export 1974 utáni gazdasági szerepváltásának, a hetvenes és a nyolcvanas évek megváltozott világ gazdasági feltételeihez való alkalmazkodás néhány aspek-

tusának, a nemzetközi versenyképesség, a világgazdasági pozíciók alakulásának, a pozícióromlás okainak elemzése, és a közös fejlődési pályának a bemutatása zárja a reálgazdasági folyamatok áttekintését.

„A szociális piacgazdaság és a keyizmus elmélete” című második fejezetben Mihályi Péter nagy elméleti felkészültséggel és tárgyismerettel tekinti át a szociális piacgazdaság kategóriáját, létrejöttének történelmi, bel- és külpolitikai előzményeit. Továbbá a második világháború után kialakult gazdasági rend jellemzőit, a Marshall-segély mind abszolút nagysága, a beruházásokhoz viszonyított nagysága alapján, mind a nemzetközi összehasonlításban csekély hozzájárulását az újjáépítéshez. A szocialista piacgazdaság koncepciója szerint a szociális kiadások, különösen katasztrófhelyzetben (háború, természeti csapás stb.) indokoltak. Ezeket vagy ezek egy részét az agyagi feltételek javulásával párhuzamosan el lehet hagyni, de mindenképpen minimalizálni kell, s a paci mechanizmusok minél tökéletesebb funkcionálását célszerű előmozdítani. A jólléti állam filozófiája a piaci verseny bizonyos területeken történő korlátozásból indul ki, a verseny káros melléhatásainak tompításáért száll síkra.

Tanulságos fejtegetések olvashatók továbbá a nyugat-német szociáldemokrácia és a szakszervezetek politikáiról, továbbá a keynesiánus gazdaságpolitikai eszközök kilépéséről, a kezdetben a teljes foglalkoztatásra, az árszínvonal stabilítására és külgazdasági egyensúlyra vonatkozó gazdaságpolitikai célrendszerrel és érvényesítéséről.

A „Napjaink gazdaságpolitikája” című második rész a közelmúlt és a jelen néhány fontos problémakörében végez „mélyfúrást”. A „Hatalom és gazdaságpolitika” című fejezet arra hívja fel a figyelmet, hogy a tényleges gazdasági hatalom más fejlett tőkés országokhoz

hasonlóan az NSZK-ban sem személyekhez vagy csoportokhoz kapcsolódik, hanem intézményekben összpontosul. Tanulságos szembesíteni a szedőnek a vállalatgazdasági szektor, a bankok és a háttartások vagyonára vonatkozó, statisztikai adatokkal alátámasztott elemzését a politikai gazdaságtan tankönyvek tulajdon-, hatalom- és osztályfelfogásával. Figyelemre méltó, hogy 1986 végén a nyugat-német háztartások nettó pénzvagyona meghaladta a 2000 milliárd nyugat-német márkát, nettó megtakarítása az 1000 milliárd nyugat-németet. Ennek alapján nehéz értelmezni a tőkés-munkás megkülönböztetést, amely azon a feltételezésen alapul, hogy megtakarításaik csak a tőkéseknek vannak.

A következő fejezet a költségvetési és a monetáris politika néhány aspektusát tekinti át problémaorientált jelleggel. Az állandóság 1973 után kezdett mind több gondot okozó teherre válni, amit a nyolcvanas években tovább fokozott a tőkeköltségek emelkedése.

Az államadósság kezelését és a költségvetési egyensúly érvényesítését nehezíti a szerző szerint a CDU-CSU-FDP pártkoalíciónak — a választási ígéretek betartásától korántsem függetlenül — az 1983 és 1990 közötti időszakra előirányzott, az adóterhek mérséklését célzó adóreformja.

A kínálatorientált gazdaságpolitikát egyéb tényezők mellett a szerző a nyugat-német független Szakértői Tanács megfogalmazása alapján a Schumpeter—féle vállalkozó mentalitással hozza kapcsolatba.

Végül a szubvenciók áttekintését követően színvonalas elemzés olvasható a monetáris politikáról.

Az utolsó fejezet a munkanélküliség, az infláció és a hatékonyság összefüggéseit boncolja. Fő következtetése az, hogy a szakképzetlen külföldi vendégmunkások alkalmazása hozzájárult a munkaerőpiac







316.663

# IPARGAZDASÁGI SZEMLE

## A TARTALOMBÓL

Tartalékok a vállalati újratermelésben

Környezetvédelem a logisztikában

Fiskális politika versus racionális vállalati magatartás

Állami vállalatok, vállalati hatékonyság, reprivatizálás

Nyugat-Európa iparpolitikája – nemzeti iparpolitikák Nyugat-Európában

A kisvállalati szektort támogató politika

A kisvállalkozások helye és szerepe a japán gazdaságban

1989/4







# IPARGAZDASÁGI SZEMLE

XX. ÉVFOLYAM  
1989. 4. SZÁM

BUDAPEST

Szerkesztőbizottság

BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS (főszerkesztő), BOROSS ZOLTÁN, DARVAS GYÖRGY,  
DÉNES GÁBOR, GOLDBERGER ISTVÁN, HAJNÓCZY ÁRPÁD (szerkesztő),  
HOVÁNYI GÁBOR, KOLLARIK ISTVÁN, LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ,  
PARÁNYI GYÖRGY, ROMÁN ZOLTÁN, SÓS GYULA, STERNTHAL JÁNOS,  
TATAI ILONA, TRETHON FERENC

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója

ISSN 0133–6452

Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, 1112 Budapest  
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850–777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható  
a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda. V. Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában.  
Előfizetési ára egy évre 300,— Ft. Terjeszti a Magyar Posta.  
Előfizethető a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR Budapest V., József nádor tér 1.  
Postacím: 1900 Budapest – közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással a  
HELIR 215–98162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394

8919086 MTA Sokszorosító, Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné

AKADÉMIAI KIADÓ  
TUDOMÁNYOS KÖNYVTÁR  
1112 BUDAPEST

## TARTALOM

### TANULMÁNYOK:

Kozma Ferenc: Tartalékok a vállalati újratermelésben . . . . .	7
Hoványi Gábor: Környezetvédelem a logisztikában . . . . .	20
Sinkovics Alfréd—Vellai Györgyi—Veress Anna: Fiskális politika versus racionális vállalati magatartás . . . . .	29
Árva László: Állami vállalatok, vállalati hatékonyság, reprivatizálás . . . . .	40
P.A. Geroski: Nyugat-Európa iparpolitikája — nemzeti iparpolitikák Nyugat-Európában . . . . .	51
K. Cowling: A kisvállalati szektort támogató politika . . . . .	67
Hideo Kikuchi: A kisvállalkozások helye és szerepe a japán gazdaságban . . . .	73

### NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK — TUDOMÁNYOS ÉLET

Berkó Lilli: Az ipari és pénzügyi csoportok . . . . .	79
Viszt E.: Iparpolitikák egy konferencia tükrében . . . . .	83
Botos B.: Ipargazdasági egyetem — európai perspektívában . . . . .	85
Viszt E.: Továbbképzés Hollandiában . . . . .	89
Dr. Benedek Tamás—Király Árpád: Kelet-nyugati vegyesvállalatok alapításának és működésének tapasztalatai . . . . .	92

### SZAKIRODALOM

Kerekes Sándor—Szlávik János: Gazdasági útkeresés — Környezetvédelmi stratégiák . . . . .	97
Kormos Imre—Munkácsy Ferenc: Foglalkoztatáspolitikai válságos helyzetben . . . . .	98
Papanek G.: Az iparirányítás korszerűsítése a Szovjetunióban és Magyarországon . . . . .	99
Új könyvek . . . . .	102



# REVIEW OF INDUSTRIAL ECONOMICS

1989/4

## CONTENTS

### STUDIES

F. Kozma: Reserves in the reproduction process in enterprises . . . . .	7
G. Hoványi: Environment protection in logistics . . . . .	20
A. Sinkovics—Gy. Vella—A. Veress: Fiscal policy versus rational company — behaviour . . . . .	29
L. Árva: State enterprises, efficiency, reprivatisation . . . . .	40
P.A. Gerowski: European industrial policies — industrial policies in Europe . .	51
K. Cowling: Policies for small business . . . . .	67
Hideo Kikuchi: Role of small business in Japan . . . . .	73

### INTERNATIONAL EXPERIENCES SCIENTIFIC LIFE

L. Berkó: Industrial and financial groups . . . . .	79
E. Viszt: Industrial policies in the mirror of a conference . . . . .	83
B. Botos: University of industrial economics — in a European perspective . . .	85
E. Viszt: Retraining in The Netherlands . . . . .	89
T. Benedek—Á. Károly: Experiences of foundation and functioning of East- West joint ventures . . . . .	92

### BOOK REVIEWS

S. Kerekes—J. Szlávik: Looking for a new direction in economics — Environ- mental strategies . . . . .	97
J. Kormos—F. Munkácsy: Employment policy in economics crises . . . . .	98
G. Papanek: Modernization of management of industry in the Soviet Union and Hungary . . . . .	99
New Books . . . . .	102

*E számunk szerzői*

Árva László:	OT Tervgazdasági Intézet
Benedek Tamás:	Ipargazdasági Intézet
Berkó Lilli:	Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet
Botos Balázs:	Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet
Csorba Zoltánné:	OT Tervgazdasági Intézet
Hoványi Gábor:	Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet
Király Árpád:	Ipargazdasági Intézet
Kozma Ferenc:	MKKE, Külkereskedelmi tanszék
Papanek Gábor:	Gazdaságkutató Intézet
Sinkovics Alfréd:	MTA Közgazdaságtudományi Intézet
Ványai Judit:	Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet
Vellai Györgyi:	A Kormány gazdaságpolitikai tanácsadó testülete
Veress Anna:	OT Tervgazdasági Intézet
Viszt Erzsébet:	Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet

Az Ipargazdasági Szemle példányonként is megvásárolható az MTA Ipar és Vállalatgazdaság-kutató Intézetben. Budapest, XI. Budaörsi út 45. IV. em.  
Telefon: 850–777

## TANULMÁNYOK

KOZMA FERENC

### TARTALÉKOK A VÁLLALATI ÚJRATERMELÉSBEN

*(Vázlatos gondolatok a gazdaságelmélet egy elhanyagolt problémaköréhez)*

A funkcióban és tartalékban lévő energiák összhangja, egyensúlya az anyagi világ általános törvénye. Ugyanis minden rendszer olyan *környezetben* működik, amely zavarhatja is, másfelől nincs tökéletes rendszer: *belső* meghibásodások, zavarok is keletkezhetnek. Ezért a mindenféle zavaró tényezők miatt valamennyi működő rendszer energiáinak egy részét tartalékolja. *Tartalékaik nélkül a funkcionális rendszerek nem életképesek.* Pontosabban: csak addig életképesek, amíg „valami közbe nem jön”.

*Vállalat a piacon: funkcionális és tartalékszükséglet*

Az árugazdaság alapegysége a vállalat, ez a társadalmi munkamegosztási körülményekbe ágyazott autonóm, azaz döntésképes, s egyben kockázatviselő gazdálkodó egység. A vállalati újratermelést egyik oldalról a technológiai imperatívuszok szabályozzák, a másik oldalról pedig a piac imperatívuszai. Mindkettő *bizonytalanságot* rejt magában. A K+F+T+É folyamatban úgy kell a *folyamatosságot* biztosítani, hogy közben minden innovációs lépésnek megvan az esélye arra, hogy (a) *sikertelen* lesz, miután a ráfordított költségek visszafordíthatatlanul elúsztak; (b) *többbe kerül*, mint amennyit eredetileg rászántak; (c) *hosszabb időt* vesz igénybe, mint ahogyan kalkulálták. Miközben a vállalatban belüli innováció sikeres, megváltozhatnak a *piaci körülmények*. Ez újfent forrásokat semisít meg, vagy elmaradt haszonhoz vezet. Mindehhez számítani kell a tényleges veszteséget is és az elmaradt hasznot is. A veszteség – levonás a vállalkozói vagyontól, az elmaradt haszon – levonás a vállalkozói jövedelemből. Mindkettő *hiány*, mivel a sikeres piaci szereplés nem tűri meg a vállalkozási lendület törését, illetve az azt okozó ideiglenes pénztelenséget. A vállalat, hogy – később sikeresnek bizonyuló – vállalkozásaira felkészüljön megelőlegezett tőkét igényel: azaz olyan befektetéseket, amelyek hozamai nem a napi üzleti élet normál rotációjának ütemében térülnek meg. Ezen kívül számolni kell azzal is, hogy a megvalósított innovációk sem fordulnak azonnal termőre.

### *A vállalati újratermelési ciklus*

Az újratermelési ciklus vállalati méretekben az *input*-nak a *piacon* való megvásárlásával kezdődik: ez az input egyrészt a termelőfelhasználáshoz szükséges javakat (anyagokat és szolgáltatásokat), másrészt a technikát, létszámot, és műszaki-piaci információt foglalja magában.

A gazdálkodáshoz szükséges termelési tényező vásárlás ellenében a vállalatból pénz áramlik ki. A vállalat likvid vagyona ennyiben, *ti. e* kiadott pénzmennyiség erejéig, *elkötelezett* vagyonná vált: amíg a termelési és értékesítési ciklus sikerrel le nem záródik, az ezen vagyonhányaddal való rendelkezés tekintetében a vállalat döntési szabadságfoka a minimálisra zsugorodik.

A kockázatvállalás első pillanata tehát az, amelyben a vállalat elkötelezi magát az input vásárlására. Amint a szükséges dolgok bekerültek a vállalat „fekete dobozába”, normális körülmények között a vállalaton múlik, mit hoz ki belőlük — persze a műszaki-gazdasági adottságok korlátai között. Saját árnyékát a vállalat sem lépheti át. A „fekete dobozon” belül *termelés* és *innováció* folyik: vállalata válogatja, egymáshoz képest hol, milyen arányban.

A *termelés* részét képezik azok a több vállalatra, országra, sőt kontinensre kiterjedő technológiai láncok, amelyek a különböző természeti javak kitermelésével kezdődnek és a végfelhasználásra alkalmas termékek beruházásra, vagy fogyasztásra való átadásával (végrealizálással) végződnek. Az *innováció* a műszaki és üzleti információk vállalaton belüli keletkezése. Eredményei vagy beépülnek a termelésbe (a vásárolt információkkal együtt), s így növelik az értéket, vagy áruvá válnak (a megtermelt áruk *mellett*, mintegy a vállalati tevékenységnek kiegészítő profilja termékeként), s ekként növelik a vállalati jövedelmeket. A „fekete dobozban” végbemenő folyamat produktuma az áru, amelynek eladása a nyereséggel megnövekedett pénz vállalathoz való visszatérését — azaz a vállalati tőke szükséges részének *likvid* formában való újra-megjelenését eredményezi. Az újratermelési ciklus itt lép a magamagát ismétlő szakaszba: a termelés során létrejött értéknövekmény — ideális feltételek között — teljes egészében átalakul *pénz*-növekménnyé, amelyért termelésitényező-növekményt lehet vásárolni, s így a  $(K+F+T)$ -fázist is bővítetten lehet megismételni.

### *Újratermelés és erőforrások*

A vállalat újratermelési modellje rendkívül erősen *nyitott*: a ciklus végbemenetelének elengedhetetlen feltétele az, hogy

- a/ az inputok *fizikailag* lehetségesek legyenek (ellátási oldal)
- b/ az output pénzzé változtatása lehetséges legyen (piacképességi oldal)
- c/ az inputok és az output árszínvonala lehetővé teszi-e az elvárt *jövedelmek* képzését: vagyis azok, akik a vállalat keretében dolgoznak, elvárásaik szerint *megélnék-e*, az állam (község stb.) el tudja-e vonni az *adókat*, s mindezekon felül marad-e annyi vállalati rendelkezésű *jövedelem* (nyereség), amennyi elegendő a vállalat életben-tartásához és a lehetőségekhez képesti fejlesztéséhez (rentabilitási oldal).

A vállalati újratermelés folyamatosságát tehát minden piaci anomália zavarja: a



hiány, a túlermelés és a cserearányok zavarai is. Persze a vállalat *rugalmas* képzettségű. Újratermelési feltételeinek megőrzése, illetve javítása érdekében három dolgot tehet: Először is kihasználja a meglévő technológiai adottságait s *jobb* árukat, megfelelőbb *választékban* és *olcsóbban* igyekszik termelni. Másodsor: vásárlási és eladási tevékenységében maximálisan igyekszik idomulni a piaci adottságokhoz, azaz megpróbál olcsóbban vásárolni, magasabb eladási árszínvonalat elérni, nagyobb befogadóképességű piacokat elfoglalni, monopolhelyezetre szert tenni stb., stb. Harmadszor pedig a bővülési-rekonstrukciós folyamatban új, kifizetődőbb termék-profilokat és fejlettebb, rentábilisabb technológiákat keres. Ha ezek sikerre vezetnek, s a külső (vállalaton kívüli, nemzeti és/vagy nemzetközi) piaci, illetve gazdaságpolitikai közeg sem fordul kedvezőtlen irányba, a nyereség tömege növekszik. Ha a vállalat, illetve gazdaságpolitikai közeg kedvezőtlennek válik, s ezt a belső alkalmazkodási válaszok nem képesek ellensúlyozni, akkor a vállalat növekedése lelassul, esetleg sorvadás kezdődhet meg.

A piaci és/vagy műszaki feltételek megváltozása végbemehet fokozatosan, illetve csak akkora *méretű* és *ütemű* ugrásokkal, amekkorákat a vállalat a normál újratermelésben, a rendelkezésére álló erőforrások birtokában „fel tud dolgozni” – azaz nagyobb erőfeszítések nélkül alkalmazkodni tud hozzájuk.

A másik eset az, ha a feltételváltozás *igen gyorsan* megy végbe és *igen nagy* méretű. Ez a következő vállalati magatartásformákkal találkozhat:

a/ A feltételek mutáció-szerű – „viharos” – változása előre látható, s kiderül, hogy mértéke nem haladja meg a vállalat forrásbővítési lehetőségeit. A vállalat tehát jóelőre, az időben elkészült prognózisokkal való megismerkedés után módosít stratégiáján, és felkészül a bekövetkezőkre. Ha adott a forrástöbblet-szükséglet nagysága, minél korábban tolódik az előreláthatóság időegységre esően annál szerényebb forrástöbblet elegendő a kellő átálláshoz. Minél később „kapcsol” a vállalat, annál lökés-szerűbben jelentkezik az átállási igény. Mivel a vállalat folyó jövedelmei ugrásszerűen nem növelhetők, a lökészerűen jelentkező többletforrás-igény rendszerint csak külső források bevonásával hidalható át. (A megfogalmazáshoz hallgatólagosan feltételeztem azt, hogy a vállalat a prognózis megjelenésekor azonnal megkezdje a mutációra való felkészülést.) Ha ez nem áll, az alkalmazkodási többletforrás-igény rövid időre való összetorlódása akkor is bekövetkezhet, ha a változás idejében előrejelezhető volt.

b/ A mutáció vagy nem volt előre jelezhető, vagy pedig a vállalat, valamilyen ok folytán elmulasztotta a változtatásokat.\*

A többletforrás mozgósítása a változás után startol, s egy ponton eléri a forrás-szükségletet. A mutáció forráshiányt okoz, amely mindenképpen *veszteséggel* jár. Ha a felkészülés időben történik, elég nagy a valószínűsége annak, hogy az alkalmazkodási forrástöbblet-áldozat rentábilisan meg fog térülni. Megkésett alkalmazkodási akció esetén a piaci veszteségek valószínűleg sohasem térülnek meg, a forrástöbblet-ráfordítás pedig csak akkor, ha annak minősége a befejezési időpont versenyképességi viszonyait tükrözi.

\*A „mulasztást” nem feltétlenül pejoratív értelemben kell felfogni: a vállalat belesodródhat a felkészületlenségbe forráshiány miatt, vagy amiatt is, hogy egy előző mutációs változáshoz való alkalmazkodását még nem fejezte be.

c/ A mutáció „méreten felüli”, azaz a feltételek változásának mértéke meghaladja a vállalat pótlólagos forrásteremtési és felhasználási képességét. A vállalat vagy megteszi a megelőző intézkedéseket, vagy csak a változások bekövetkeztét követően képes erre: mindenképpen erőforrás-deficités helyzetbe kerül.

d/ Maga a mutáció nagysága nem tűnik túl nagygnak, ellenben az utána következő korszak trend-gyorsulást hoz magával az előzőhöz képest: a normál újratermelési folyamat fenntartásához az n-pontot követő korszakban nagyobb mértékű folyamatos forrásbővülés szükséges, mint az előző időkben.

Amennyiben a vállalat időben megteszi az előkészületeket, a mutáció időpillanatában nincs forrásdeficités helyzetben, de ha ez az erőfeszítés *kimeríti*, és folyamatosan nem tud berendezkedni a feszítettebb tempóra, akkor ugyanúgy lemarad, mint a „B” és „C” esetekben. Természetesen, fokozott mértékű a tévesztés, ha az alkalmazkodási reakciója késedelmes.

### *Az alkalmazkodás kiegészítő erőforrásai*

Az alkalmazkodáshoz szükséges többletenergiát a vállalat többféleképpen teremtheti elő:

1./ A legkedvezőbb helyzetben akkor van, ha tetemes *saját tartalékokkal* rendelkezik. Igaz, ezek birtoklásának is van ára: ti. az, hogy a folyó újratermelésben minden gyártási-eladási ciklusban keletkező pótlólagos nyereség egy adott hányadát *nem* fordítja keresetekre és/vagy beruházásokra, hanem likvid formában megőrzi, s a nyereségtöbblet helyett megelégszik a kamattal. Ez az elmaradt rentábilítás abban az esetben mutatható ki, ha a tartalékot a vállalat pénzformában képezi. Ha raktárkészletben, vagy termelőkapacitásban, kapun belüli munkaerőtartalékban, esetleg készenlétben tartott műszaki újdonságban van a tartalék jelen, a veszteség a *teljes* elmaradt többlethasználattal egyenlő. Igaz, a termelési tényezők közvetlen, „kéz alatt való” tárolásának van egy nagy előnye: ti. az, hogy azonnal „bevetethők”: így megtakarítható a tényezőkombinálás időigénye és kiküszöbölhető a tényezőárak változásaival összefüggő cserearány-kockázat. A kamathozamot illető „meddőségen” túl viszont van még egy igen nagy veszélye: az ti., hogy a mutáció miatti forrástöbblet egészen más *minőségű* és *összetételű* tényezőkre vonatkozik, mint amilyeneket a vállalat „sejtközi állományában” tárol. Más licencek alapján, más anyagból, más gépekkel, más szakmai összetételű létszámmal kell szerencsésen reagálni a piaci környezetből kiinduló megrázkódtatásokra, mint amik a tartalékban találhatók. Az a vállalat, amely túlzottan előnyben részesíti a természetes tényezőtartalékolást a pénzbelivel szemben, könnyen úgy járhat, mint az a háztulajdonos, aki bölcs előrelátással alaposan felszerelte a házat poroltókkal és egyéb tűzvész elleni felszerelésekkel, s aztán jött az árvíz.\*

\*Igaz, mondhatnók, ha x-ezer forintot tartalékol bajelhárításra, azzal sem tud sokat kezdeni akkor, ha bármilyen katasztrófa *hirtelen* tör rá. A gazdasági életben azonban a mutáció-szerű változások jelentős hányada prognosztizálható, s a felkészülési, vagy reagálási idő-lehetőség rendszerint van akkora, hogy kellő pénztartalék birtokában, nem hiánypiaci helyzetben és normális

Ilyen tartalékai azonban a vállalatoknak sem feltétlenül vannak.

Ennek ismét számos oka lehet. Az egyik például az, hogy valamilyen körülmény a múltban túlerőltetett („túlfűtött”) növekedésre készítette, illetve kényszerítette: egy számára hallatlanul kedvező konjunktúrális helyzetet akart kiaknázni, maximális tervfeladatai voltak stb. A másik lehetőség az, hogy nem tudott tartalékokat képezni, mert vagy üzletpolitikája volt szerencsétlen (drágán vásárolt és olcsón árusított), vagy tényezőpazarló termelést folytatott a „fekete dobozon” belül. A harmadik jellemző ok az, amikor a vállalatnak „parazitái” vannak: vagy egy kapcsolódó érdekelt-ségi csoport szív le róla rendszeresen az opitmálist messze meghaladó jövedelemrészesedést, vagy az állam túladóztatja, vagy a dolgozók „véreztetik ki” pénzügyileg a vállalatot azzal, hogy keresetük színvonala aránytalanul magas a teljesítményükhöz képest. Az első erőforrás, amely mindezen „parazitizmusnak” áldozatul esik – az alkalmazkodási tartalék. Hozzáteszem, azért elsőként, mert konjunktúrájánál a termelési tényezőkben kikristályosított tőke a rentabilitást is növeli a tartalék („bedöglött”) tőkével szemben; a manőverezési képesség elvesztését a vállalat éppúgy nem érzi, míg nyílegyenes „autópályán” van, mint ahogyan a gépkocsi sem. Ezért viszonylag könnyű szívvel számolja fel tartalékait.

Tartalékot nem képző, a tartalékait más célokra felhasználó, vagy elherdáló, esetleg a tartalékaitól megfosztott vállalat a mutáció-szerű változások kihívásaira nem tud hevesen reagálni: sem előre, sem késéssel. A következő lehetőségei vannak:

2./ Folyó jövedelmét átrendezi: maximálja a felhalmozást, megpróbál adókedvezményt (vagy – ami ezzel egyenértékű: némi szubvenciót) elérni, és többé-kevésbé „befagyasztja” a kereseteket. Mondván: a szerény kereset még mindig többet ér az utcára kerülésnél. Mivel a mutáció-szerű változás a vállalati eredményt önmagában is negatívan érinti, az olyan erőfeszítés, amely az alkalmazkodáshoz elegendő többletforrást a folyó jövedelemből kívánja előteremteni csak akkor vezethet látványos eredményre, ha a vállalat kataklizma előtti vásárlási- és eladásiár-szintje valami oknál fogva kivételesen kedvező volt, s ezért vagy a pénzbeli jövedelme volt extra-magas, vagy pedig megengedhette magának a termelési tényezőkkel való pazarlást, amelynek felszámolása *önmagában* elegendő a szükséges termék- és technológiaváltást megfinanszírozásához.

3./ Külső forrásokat „von be” – inkább úgy mondanám: *vásárol*. Minden külső forrásnak ugyanis *ára* van. Ingyen tőkét elvileg is csak némely ország költségvetésétől lehet szerezni, valamilyen életfontosságú közérdekre hivatkozva; azonban az állami tőkehozzájárulások nagy része is hitel-jellegű.

Funkcióját tekintve kétféle forrásbevonás létezik: az egyik ahhoz a traktorhoz hasonlít, amely kivontatja az árokba csúszott kamiont, aztán otthagyja, feltételezván, hogy motorja működőképes és a tankjában van gázolaj. A másik ahhoz az alkatrészhez hasonlít, amit a sárga angyalok beszerelnek az elromlott, működésképtelen,

(lábjegyzet folytatás előző oldalról)

üzleti-műszaki tevékenységi „virgoncsággal” idejében lehet a likvid tartalékot a kellő termelési-tényező-kombinációvá átformálni. A hasonlat tehát csak akkor nem sántít, ha a tartalékpénzt nem lehet célirányosan elkölteni, ha a döntési és bonyolítási mechanizmusok lomhák, s ha az új kapacitások elkészülése, valamint kellő beüzemelése a szükségesnél hosszabb ideig tart.

vagy csak vánszorgásra képes járműbe, s amely e járműnek végleges részévé válik. Más szavakkal, van olyan forrás, amely *ideiglenesen* csapódik hozzá a vállalat tőkéjéhez (termelésitényező-garnitúrájához), belendíti azt – ezért megfelelő *díjat* számít fel, azaz részesedik az általa indukált hatékonyságtöbblet nyereségtöbbletéből – s utána elválik a vállalattól. Ezek közé tartozik a *kölcsöntőke*, a *kockázati tőke*, a visszatérítendő állami (közületi) tőkehozzájárulás, valamint jellegét tekintve ilyen vonásokkal rendelkezhet a tőkepiaci műveletek során forgalmazott *tulajdonrész* is (dolgozói részvény, kötvény, tulajdonjegy stb.). Továbbá a részvényforgalom név- és árfolyamérték-különbségeinek azon hányada, amely a vállalat saját részvényeivel való tőkepiaci műveleteiből adódik.\* A külső források másik fajtája véglegesen integrálódik a vállalati vagyonba: növeli azt, vagy pótolja a mutáció-okozta elavulás következtében beállott vagyonértékcsökkenést. Ilyen a *társulás* vagy *fúzió* során a vállalathoz csapódó vagyonérték, a *részvénykibocsátás* árfolyamérték-összege, a vissza nem térítendő közületi *tőkehozzájárulás*.

Az ideiglenesen a vállalathoz csapódó tőkék is és a vállalattal véglegesen integrálódó tőkék is *jövedelmet* emésztene fel: e jövedelem mértéke azonban igen különböző. *A legnagyobb mértékű az elszívás a hiteleknel*, ahol is a tapasztalat szerint a törlesztés és a kamat együttes mértéke a bruttó vállalati jövedelem (hozzáadott érték, levonva a kereseteket és az adókat) mintegy háromnegyed részét teszi ki. Hitelt felvenni tehát csak akkor érdemes, ha a tőkekiegészítés a saját tőke működését – valamiféle *katalizátorként* – képes jóval hatékonyabbá tenni.

A *kockázati tőke* elvileg abban különbözik a klasszikus hiteltől, hogy nem vállalatot, hanem vállalkozást finanszíroz; nem kamatot, hanem a nyereség mértékével arányos részesedést követel, s végül a vállalkozás befejeztével nem feltétlenül hagyja el a terepet, vagy áramlik át a vállalatnak egy következő vállalkozásába, hanem beépül végleges vagyongyarapodásként a részvényvagyonba, s a kockázati tőkés a felértékelődő portfólió eladása útján száll ki az üzletből.

A visszavásárlási kötelezettséggel terhelt *értékpapírok* végeredményben határidős, vagy határidő nélküli *hitelek*, amelyek előnye a vállalat számára az, hogy nem kell folyamatosan, járadékszerűen törlesztenie, hátránya, hogy arányosan magasabb a kamatterhük.

Mindezekkel szemben a *részvény*, mint addicionális tőke az *osztalék* mértékéig kurtítja meg rendszeresen a vállalat jövedelmét. Az „elvárt” osztalék-ráta a részvény árfolyamingadozási kockázat nagyságának függvényében tér el a kamatlábtól. Más szóval, aki válogathat a pénzének bankbetétként való gyümölcsöztetése és a részvényvásárlás között, akkor fogja a részvényt preferálni, ha a tőkéje pénzformában tölten-dő ideje alatt a valószínűsíthető árfolyamnyereség, illetve veszteség és a valószínűsíthető osztalék együttesen nagyobb, mint az a kamat, amit ugyanezen idő alatt kaphat.

Eszerint a tőkevariáció gondolatával foglalkozó vállalatnak létérdeke enyhén „drágává” tenni a maga számára az akvizált pénz – azaz osztalék fejében érzékelhetően

\*Ti. amennyiben a tulajdonrészt igazoló értékpapírok visszavásárlási kötelezettséggel terhesek. Az ideiglenesen hozzácsapódó tőkékhez képest azonban nagy különbség az, hogy amíg – mondjuk a kockázati tőke az ígéretes, de még embrionális állapotban lévő vállalatokat keresi, s a fel-futtatás után vonul ki belőlük, addig az értéktőzsde a sikerük dele felé száguldó vállalatokat favorizálja.

többet fizetni a kamatnál – mivel ez felhajtja az árfolyamértéket. Ilyenformán *egy hajszállal* az alatt a vonal alatt áll meg, ahol az osztalék: árfolyamérték = bankkamat-láb egyensúly helyére állna. A részvényesek ugyanis, amint érzékelik, hogy az árfolyam valamivel, de érezhetően és viszonylag stabilan a névérték fölött lebeg, a jövőben megelégszenek az induló évekhez képest szerényebb osztalékkal is: így több marad a termelési tényezők (technika, eleven munka) karbantartására, modernizálására.

### *Az optimális kockázat*

Tételezzük fel, hogy az alkalmazkodásra, azaz újratermelési pályamódosításra kényszerített vállalat – amely ráadásul tartalékhányban is szenved – *korlátozás nélkül választhat a bankhitel, a kockázati tőke, a fix kamatozású értékpapírkibocsátás és a részvénykibocsátás lehetőségei között*. Az egyik véglet a hitelfelvétel, amely óriási pénzügyi teherrel jár, de érintetlenül hagyja a tulajdonosi viszonyokat (nem korlátozza a döntési szabadságot). A másik véglet a részvénykibocsátás (akár tőkeemelés, akár saját pakett piacra dobása útján), amely relatíve szerény jövedelemkiszívással jár, de a tulajdoni-döntési szabadság korlátozását hozza magával (legalábbis akkor, ha az így akvirált tőke az egész vállalati vagyon jelentős részét képezi: márpedig, ha komoly mutáció következményeit kell semlegesíteni, az mindenképpen komoly tőkeinjekciót követel!). A többi közbeeső megoldás, így az is, ha a vállalat az újratermelési spirál szétnyomásához (vagy a zsugorodás elkerüléséhez) szükséges addicionális forrásokat többféle konstrukcióban veszi igénybe. Ez esetben is gondos prognózist kell készíteni arról, hogy a rekonstrukciós terv sikerei nyomán remélt bruttó jövedelemnövekedés *mértéke és ütemezése* egybeesik-e a folyamatosan jelentkező pénzügyi többletterhekkel. Vagyis a dolgozók elhalasztott bérköveteléseivel, a kamat- és törlesztési kötelezettségekkel és a tulajdonmegosztás során jelentkező többlet jövedelemkivonási kötelezettséggel. Ha ugyanis az alkalmazkodás – illetve a rekonstrukció során létrejövő jövedelemtöbblet – nem haladja meg *jelentősen* a fentebb felsorolt többletterheket (vagyis: a száz százalékos fizetési biztonság nincs aláátaszthatva egy érzékelhető, folyamatos tartalékképződéssel is!), akkor az alkalmazkodási folyamat labilissá válik, a vállalat pedig folyamatos lehetetlenülési veszélybe kerül.

A vállalatnak van lehetősége válogatni mindennapos gazdálkodását kísérő *taktikai-kockázatvállalásai* során az input- és outputoldali üzletek sokaságában. Ha a „kleine Fische, gute Fische” elvét vallja, biztonságosabb, de szerényebb expanziót bontakoztathat ki, amely igen szimpatikus üzletpolitikai irányzat egészen addig, amíg a piacon fel nem tűnnek a „rámenős” konkurrensok. A megfontolt, de lagymatag piaci magatartáshoz szokott vállalatok, ha nem tudnak hirtelen áttérni az agresszívebb üzletpolitikára, ilyenkor hamar sorvadásra lesznek ítélve. Ha viszont a vállalat elszánja magát az agresszív piaci viselkedésre, úgy a kockázatának növekedési üteme ölt fel exponenciális meredekséget, s ezt minden vállalat csak egy, a „fekete dobozon belüli” viszonyok és a piaci *relatív* üttöerő által együttesen meghatározott mértékig képes tolerálni. Vagyis a vállalat saját piaci közegével való mindennapos anyagcseréjének is megvan az objektív vastörvények által determinált kockázatviselési optimuma. Hangsúlyozom, ez az a rövidtávú, konjunktúrális mozgási sáv, amelyet a vál-

latnak termelési tényezőinek és termékszerkezetének rugalmasságával, valamint – képletesen szólva – „kézipénztárának” tartalékaival és némi rövid eljárátú bankhitellel ki kell tudnia gazdálkodni. Ebbe az alkalmazkodási folyamatba nem szabad „stratégiai fegyvereket” – azaz jelentősebb bank-eladósodást, tőkepiaci műveleteket, komolyabb technológiai, vagy személyzeti változtatásokat – bevetni. Ha úgy néz ki, hogy ilyenekre van szükség ahhoz, hogy a vállalat folyó termelési és piaci műveletekből adódó megingásokat elkerülje – az már igen súlyos funkciózavar jele. A stratégiai műveletek költségeit és kockázatait a folyó üzletmenet egyensúlyzavarainak kiküszöbölése kedvéért nem szabad vállalni: ha *mégis* szükséges, akkor a zavar-elhárítást eleve össze kell kötni a stratégiamódosítással.

Egészen más a *stratégiai kockázatvállalás* filozófiája: a nagyobb horderejű pályakorrekció, vagy totális irányváltás sohasem oldható meg a folyó megtakarítás (hozáadott érték, mínusz az élőmunka-költség), az amortizáció, a közületek jövedelemrészesedése és az adósságszolgálat rovására és úgyszólván sohasem sikerül idegen tőke bevonása nélkül. Ez természetes: ha ugyanis egy vállalat akkora, bármely pillanatban likvidizálható tartalékot képezne, amekkora elegendő egy stratégiai alkalmazkodás finanszírozásához, különböző gyakorlati adatok és becslések szerint minden 100 tőkeegységére, amelyet termelési tényezőkre fektet, 40-60 egységnyi olyan tartalékot kell bármikor hozzáférhető bankbetétben tárolnia. (Minél nagyobb az adott gazdaságban a vállalatnagyság és minél inkább koncentrálódik egy gazdálkodás a tömegtermelő nagyvállalat kezén, továbbá, minél konjunktúraérzékenyebb a vállalat termelési profilja, minél egyoldalúbb (rugalmatlanabb, átállításra alkalmatlanabb) a technológia, s végül, minél meggyoldalúbb a vállalat piaci orientációja, annál nagyobb a tartaléktőke-igény. Ellenkező esetben csökken a tartaléktőke-szükséglet, igaz a termelékenység is rendszerint szerényebb! A tartaléktőke-képzésnek azonban ára van. Ez rendkívül lelassítja a tőkeállomány forgási sebességét (a vagyonnak csak 60-40 százaléka termel vállalkozói nyereséget is, 40-60 százaléka viszont csak kamatot fizdik); a bankszektorban tőketülkínálat jön létre, ami csökkenti a kamatlábat; mindez a vállalkozói nyereség-rés növekedéséhez vezet, ami egyfelől csökkenti a bankbetétek volumenét, másfelől növekvő keresletet támaszt a hitelek iránt. Végül is kialakul az a „természetes” arány, amely jellemző a vállalati saját pénztartalékok és a bankrendszer országos pénztartalékai között. Ez a „természetes” arány térben és időben éppúgy változó, mint ahogy az összes tartaléktőke-szükséglet. A viharos konjunktúraváltozások és a kiszámíthatatlan, hektikus műszaki-piaci tendenciaváltások korában az a vállalat jár jól, amely megengedheti magának, hogy nagy saját likvid tőketartalékai legyenek. Ha ugyanis idegen tőkével képes csak gyors stratégia-korrekcióra, akkor időt veszít; meg kell osztania a bizonytalan hasznot a betársulókkal; végül, meg kell osztania stratégiai koncepciójának titkát is azokkal, akinek körét – akarom mondani: pénzét – a sajátjával együtt vásárra viszi. Ez pedig rontja a sikeresélyeket. Az üzletmenet evolutív szakaszaiban – például konjunktúra kibontakozása idején – viszont oktalanság volna nem a más pénzéhez nyúlni az átlagosnál nagyobb növekedés érdekében.

Mi a stratégiai korrekció tervezésének gondolatmenete?

Először is végig kalkulálandó, hogy a műszaki és marketing változtatási igények milyen költségvonzattal járnak,

– ha a vállalat *úttörő* szerepre vállalkozik (azaz *indukálni* kívánja a változást akár termék, akár technológia, akár piaci vonatkozásban),

– ha a vállalat az *élbolyban* kíván haladni egy valahol, valakik által megkezdett változás területén (a K+F területén ez már részben követést jelent, a piacon való megjelenésben nem feltétlenül!),

– ha a vállalat a változás életgörbéjének felfelé tartó, de lanyhulva emelkedő szakaszán kapcsolódik be a változásba, (vagyis *szorosan követő* fejlesztést valósít meg),

– ha a vállalat a *konjunktúra zenitje* táján kapcsolódik a tendenciához.

A műszaki-piaci kockázati faktor természetszerűleg fordítottan arányos a folyamatba való belépés életgörbéhez viszonyított időpontjával. A legnagyobb az úttörő kockázata, ennél nem sokkal kisebb azoké, akik az élbolyban az úttörővel többé-kevésbé párhuzamosan jelennek meg: innen azonban a kockázat meredeken zuhan. A második vonal kockázata már eléggé kiszámítható: attól függ, *milyen hosszú életű lesz* a termék várható keresleti ciklusa, rajta kívül *mekkora konkurens kapacitással* kell számolnia a piacon és hogyan alakul majd az *input és az output cserearánya*. Önmagában e három tényező függvény előrebecslése is bonyolult dolog, de úgyszólván gyerekjáték ahhoz képest, amit az első két csoportnak – negyedik rizikótényezőként – meg kell becsülnie. Ti., hogy a piac hajlandó-e, s ha igen, milyen értékítélet kíséretében a vadonatúj termék, vagy termelési eljárás felé fordulni.

A kalkuláció eredménye egy *jövedelem-tömeg*, mégpedig idő-eloszlásban. A jövedelem-görbe első szakaszában negatív értékeket vesz fel: ez a változtatás „*méhen belüli*” – azaz előkészítő – szakasza: jövedelem még nincs, csak kiadás! A második szakaszban a *bevezetés* (a „szülés”) megtörténik, a harc a kereslet felszításáért és az olcsó technológia kialakításáért folyik: a vállalkozás még ráfizetéses is lehet. A harmadik szakaszban megjelenik a haszon, és gyorsabban kezd növekedni, mint a kibocsátás: ez a stratégia *meggyökeresedésének* időszaka. A tulajdonképpeni siker, a „*virágzás*” akkor következik be, amikor a haszon növekedési üteme végképp elhagyja az amúgyis meredeken felfelé ívelő kibocsátási volumenét, s lassan közeledik a piac telítése felé. Utána már csak stagnálás, vagy hanyatlás következhet mindaddig, amíg a haszon szeszugorodása magával nem rántja a kibocsátást, s a ciklus összeomlik.

Az igényes vállalat e legutolsó korszakot a stratégia utóéletékeként kezeli, ha egy módja van rá, ekkor már igyekszik megszabadulni az előző fénykor jellemző vívó és „menő” termékeitől, technológiáitól, szervezési és marketing módszereitől.

E kumulált jövedelem-tömeget kell összevetnie azzal a költséggel, amibe a stratégiai korrekció a vállalatnak kerül: ezek a költségek a következő főbb elemekből tevődnek össze:

– leíratlan állóeszközök, feleslegessé váló anyag- és féltermékkészletek selejtezési, illetve értékesítési vesztesége,

– technológia bevezetési és átállítási költségek,

– átképzési, betanítási költségek,

– meglévő termelés leállítása következtében beálló bevételkiesés,

– új kapacitás beruházási költsége,

– beüzemelés veszteségei (selejt, munkatermelékenységi veszteség),

– marketing többletköltségek.

E költségek és veszteségek a felfutó új tevékenység bevételeivel korrigálандók. A kockázat elsősorban abban rejlik, hogy

a/ *milyen meredeken* tud felfutni a jövedelem-görbe;

b/ *milyen időpontban*, *milyen magasan* éri el a *zenitjét*;

c/ *milyen időt vesz igénybe* a „*lecsengés*”, azaz mikor következik be a leadási időpillanat, s végül

d/ *mennyit lehet behozni* a *továbbadás* révén.

A kockázat a stratégia megvalósításában résztvevő *egész tőkére* vonatkozik, ami azt jelenti, hogy valamennyi résztvevőt egyformán veszélyeztet a balsiker. A bukás *anyagi konzekvenciáit* úgyszólván teljes mértékben a vállalat – a működőtőke – viseli. Persze mondhatnánk: a haszon „mozgó” hányada is a vállalatnál csapódik le. A nagy haszon valószínűsége azonban a leginkább tőkeerősöknél a legnagyobb: az idegen tőke igénybevétele itt tényleg kiegészítő jelentőségű. Ahol *túl nagy* az addicionális idegen tőke részvétele, a saját tőke által viselendő kockázat elviselhetetlen mértékűvé válhat. Olyan ez, mintha valaki egyedül próbál meg bliccelni a villamoson, vagy öt gyerekével együtt: nem mindegy ugyanis, hogy hány személy helyett kell fizetnie a 200 forintos pótdíjat. Ha *túl drága* az igénybevett idegen tőke, az jelentős levonást jelent a jövedelemből, s ezzel csökkenti a működőtőke taktikai lavírozóképességét, valamint részben, vagy egészében megfosztja őt a következő stratégiai korrekcióra való felkészüléstől. Minél nagyobb és minél drágább idegen tőkét használ tehát a vállalat egy adott stratégiai korrekciós szakasz véghezviteléhez, relatíve annál *kisebb* mutációt tud áthidalni és annál *ritkábban* képes stratégiai korrekciót végrehajtani; illetve, amennyiben mégis rákényszerül a *nagy* ugrásra, és/vagy a *sűrű* ugrálásra, úgy igen nagy az esélye annak, hogy sikerei Phryrus-i győzelemnek bizonyulnak. Végrehajtja ugyan a szükséges korrekciókat, de végül is elgyöngülve kerül ki belőlük.

### *Dinamizmus és tartalékok*

Vagyonának minél nagyobb hányadát „fagyasztja” a vállalat termelési tényezők vásárlásába, annál nagyobb termelést, *árbevételt* és *rentabilitást* ér el. A vállalat rentabilitása egy időpillanatban tehát fordítottan arányos pénztartalékainak nagyságával.

Ugyanakkor a műszaki és piaci viszonyok változásai a termelésitényező- és termékösszetétel szüntelen változásait követelik: ha a változásokra a vállalat képtelen – merrev a szerkezete – előbb-utóbb fellép a termelési tényezők (valamelyikének, vagy mindegyiküknek) *csökkenő hozadéka*, ami bizonyos idő múlva átcsaphat a jövedelem *abszolút fogyása*ba is. Ezért az a növekedés-gyorsítás, amely a szükséges tartalékok „beolvasztása”, azaz a szerkezet merevítése árán következik be, minden esetben *túlfűtöttséget* és *kimerülést* okoz. Ugyanakkor – mint fentebb már utaltam rá – a túlzott tartalékolás „takaréklángra” teszi a dinamizmust, vagyis fékezi a növekedést, a műszaki fejlesztést és a piaci expanziót egyaránt. Itt is van tehát egy tűréshatár, amelyen belül a vállalatnak mozognia kell. Akkora tartalékot célszerű képeznie, amely a belátható *időben* bekövetkező és emberi számítással előrelátható *méretű* műszaki-piaci változáshoz való alkalmazkodás optimális *saját erőhányadát* fedezi.

A tartalékképzés problematikája tehát egy egyenlet, három ismeretlennel, magyarán



egy térbeli függvény, amelynek több *megoldása van*. Mindez a gyakorlatban nem szélesíti a vállalat játékkerét, hanem inkább szűkíti.

Ha a vezetés filozófiája „*túlélés*”-centrikus, vagyis előnyben részesíti a veszélyhelyzetek kikerülését, a szerényebb, de biztosabb hasznot, akkor a stratégiája a körülbelül négyötödrésznyi tartalékképzés, egyötödrésznyi folyó kockázatvállalás felé hajlik, s a négyötödrésznyi tartalékképzést egyötödrésznyi idegentőke-bevonással hajlandó megemelni, úgy, hogy szükség esetén a likvid tartalék kétötödrésznyi hányadát dobja be a változásba.

Ha a vezetés filozófiájának vezérmotívumává az *agresszívabb vállalkozást* választja, úgy

a/ a rendelkezésére álló összítőke nagyobb hányadát költi el termelési tényezőkre, a vállalat pozícióját közelíteni tudja a monopolhelyzet felé. Így pedig elég a kisebb, „bedöglesztett” tartaléktőke is,

b/ ha mégis szükségessé válik a stratégiai mozgás, bátran nyúl az idegen tőkéhez: részben részvénytőkei műveletekkel, részben bankhitellel, s a „végső vésztartalékot” is a pénzpiacon reméli beszerezni,

c/ ezek szerint a vállalat a „törzstőkére” saját és idegen tőkéből álló, 50 százalékos tartalékkal rendelkezik, csak éppen ennek például kétharmada idegen tőke, ami tudjuk – jóval drágább, mint a saját. A vállalat akkor engedheti meg magának ezt a konstrukciót, ha (1) a nagyobb termelésitényező-garnitúra nagyobb skáláhozadékat jelent, (2) ha a piaci helyzet is olyan – verseny- és monopolisztikus – előnytöbbletet jelent, hogy bízható számíthat az átlagost meghaladó alkalmazkodási sikerre; (3) ha az a pénzpiaci szegmens, amely a többlettőke zömét szolgáltatja, hosszú távon is bíz a sikerben, s ezért mérsékelt részesedéssel is beéri.

Végül egy speciális eset: A vállalat szerényebb mértékű tartalékképzéssel is beérheti akkor, ha termelésitényező-garnitúrája a maga *fizikai* valóságában is rugalmas: az emberek sokoldalúan képzettek, a berendezések könnyen átválthatók egyik gyártásról a másikra, a technológia rugalmasan szervezhető, a beszerzési-értékesítési szervezet kereskedőház-jellegű, és a vállalat input és output-jellegű kapcsolatrendszere is átprogramozható. Ezen esetben azonos nagyságú összítőke nagyobb hányada „fagyasztható be” termelési tényezőkhöz, vagy kisebb idegentőke-hozzájárulást kell igénybevenni a stratégiai fordulatok pénzeléséhez. Persze az is igaz, hogy ez a fajta rugalmasság sajátos termelési profilt is feltételez: az ilyen módon rugalmas vállalatok általában konstruktóri munkában és gondos megmunkálásban, szerelésben „feldúsított” termékeket egyedileg, kis sorozatban, különleges megrendelői igényekre is figyelemmel gyártanak.

A személygépkocsi-iparban ez a vállaltípus nem a Volkswagen, hanem a Rolls-Royce, de úgyis mondhatjuk, hogy nem annyira a személygépkocsi-gyártás, hanem a speciális járművek (mentőautó, tűzoltóautó, stb.) gyártása; a vegyiparban nem a műtrágya, vagy műszálgártás, hanem inkább a finomvegyszer, gyógyszer, kozmetikumgyártás. Némi túlzással: ha az ipart leegyszerűsíttem a ruházati iparra, a viszonylag kevés tartaléktőkével is rugalmasan működtethető vállalatok nem a „konfekcióüzemek” közül kerülnek ki, hanem a „mértékutáni szabóságok” közül.

Ha egy vállalat rendelkezésére álló vagyon csak azon az áron teszi lehetővé az optimális méret elérését, hogy megfosztja magát a likvid tartalékképzéstől, akkor a

termelésítényező-garnitúráját kell rugalmasan felépítenie. Ha erre nem képes (műveltségi, műszaki, vagy piaci okok miatt), akkor olyan hasznosulási területet kell keresnie, ahol, ha az adott vagyontól elkülöníti a szükséges tartalékot, a maradékon a skálahozadék szempontjából még *tűrhető* technológiai egység hozható létre.

### *A tartalékképződés „betegségei” és „kórokozói”*

*A tartalékképzés* – ezt igyekeztem a gondolatmenet egésze során bizonyítani – nem a menedzsment szűkkeblűsége vagy gyávasága, hanem egy *gazdasági vastörvény felismerése nyomán létrejövő gazdasági alaptervékenység*. A menedzsernek éppoly gondosan kell számolnia tartalékaival, mint amilyen gondossággal kell beszereznie és karbantartania a munka- és tűzbiztonsági berendezéseket, vagy a gyár energiarendszerét. Ugyanakkor lépten-nyomon tapasztalható, hogy a tartalék-gazdálkodás az egész gazdálkodásnak általában a legkevésbé átgondolt szegmensei közé szokott tartozni. Ez valószínűleg arra vezethető vissza, hogy egyrészt óriási érdekeltségek dolgoznak a vállalati tartalékok *minimális* szintre való szorítása érdekében, s ráadásul a tartalékok túlméretezéséből eredő vállalati veszteség mérhetőbb, mint a szerkezeti merevség következményei. Ez még kínálati piacon is igaz, keresleti piacon pedig magától értetődő. A tartalékok alulméretezése általában csak akkor fullad botrányba, ha anyaghiány lép fel, vagy a vállalat túlköltekezett, s ezért likviditási problémái keletkeznek. A termékszerkezet és a technológia lemerevedése, s a vállalat veszteségpozíciójának emiatti romlása úgyszólván mindig technológiai és marketing döntési baklövésneként, rendszerint utólag, évek múltán jön felszínre. Ilyenkor senki sem szokott utánanézni, milyen gazdálkodási háttere is volt a fejlesztéshalogatási akciónak. Ha utánanézne, csaknem minden vállalat vagy a folyó újratermelési expanzióval kapcsolatos *túlköltekezést* találná meg, amely kiapasztotta a tartalékokat. Vagy a permanens forráshiányt, amelynek csak az egyik lehetséges oka a vállalat sikertelen gazdálkodása: a másik a vállalat permanens és sikeres pénzügyi *megkopasztása*, vagyis a tartalékképződés megakadályozása. Ha tehát „*szerkezeti merevséget*”, s ennek következtében tapasztalható „*üzleti és fejlesztési reflex-renyheséget*” diagnosztizálunk a vállalatnál, nem feltétlenül szükséges azonnal vésztörvényszék elé hurcolni akár a menedzsmentet, akár a vállalatot, akár a vállalat tulajdoni konstrukcióját, vagy a társadalmi berendezkedés egészét. Megtehetjük ugyanis, hogy börtönbe zárjuk a vezérkart, szétdaraboljuk vagy összeragasztjuk a különböző részlegeket, gyáregységeket, reprivatizáljuk, államosítjuk, átszervezzük állami vállalatból RT-vé, vagy fordítva, – uram bocsá’ – még a kapitalista vagy szocialista társadalmi környezetet is szétrúghatjuk körülötte valami más javára – ha a vállalat által diszponált vagyonból nincs rezerválva egy kritikus mennyiség a műszaki és piaci kihívásokra való reagálásra. A szerkezeti merevség és a piaci reflex-hiány tehát *szimptómák*, amelyeknek az *egyik* legfontosabb oka a *tartalékhiány* lehet. Lehet más oka is, de amíg ez az *anatómiai* rendellenesség fennáll, addig nem érdemes a többivel bajlódni. Ha viszont a szimptómák mechanizmusbeli, szabályozási, intézményi, jogi stb. okait ítéljük alapvetőknek – mégha oly jogosan is – s ezeken segítünk, de a tartalékképzés lehetőségeitől a vállalatot továbbra is megfosztjuk, fogcsikorgatva leszünk kénytelenek elkönyvelni a további kudarcokat.

Sehogyan sem lesz érthető, hogy a kiváló, más országokban olyannyira bevált piaci aktivizálási módszerek miért nem hatásosak az adott esetben. Úgy járunk, mint az az anya, aki hol veréssel, hol válogatott finom falatokkal próbálja sikertelenül, gyerekeit rávenni arra, hogy egyen, csak éppen az nem jutott az eszébe, hogy megvizsgáltassa orvossal, van-e elegendő emésztőnedv-képződése.

A legnehezebb a „tartalékhiány-kór” jelenlétére rájönni akkor, amikor a „diagnosztikai műszerek” csálnak meg bennünket. Nem biztos, ha megvizsgáljuk a vállalat vagyoni helyzetét, azonnal megállapíthatjuk a vállalati újratermelési folyamat tartalékok képzésére való alkalmatlanságát. Lehet, hogy a vállalati mérleg például komoly készletállományt mutat ki, a vállalatoknak a bankszámláján jelentős pénzek vannak, a vállalat beruházási hitelbonítása a bankoknál megfelelő, a vállalatnak jelentős követelésállománya van fizetőképes üzletfeleivel szemben stb., stb. Ha az országban a pénz maradéktalan érték-etalon és korlátlan árumetamorfózis-katalizátor, akkor ilyen esetben a vállalat likvidításával komoly – vagyis forgásgyorsító hitellel át nem hidalható – probléma nem lehet. Egyrészt akkor van igazán baj, ha a piac valami miatt megtevesztően jelez, s ezért a vállalat nem olyan termékeket hozott létre, amilyeneket kellett volna. Következésképpen van ugyan raktárkészlete: input is, output is, csak éppen ez a tartalék nem növeli, hanem csökkenti az alkalmazkodóképességét. (Olyan ez, mint aki befizet egy Bahama-szigeti nyaralásra, ennek megfelelően készül fel – fürdőruha, könnyűbúvár felszerelés, napolaj stb., – aztán a repülőtéren kap egy téves információt és Grönlandon száll ki a gépből: van ugyan poggyásza, de mit ér vele?) Másrészt akkor is baj van, ha a zavartalan áru- és pénzáramlást valami akadályozza: hiányjelenség, felesleges forgalmi megkötöttség, stb., következésképp a vállalat nem tudja tartaléktőkéjét pénzfarmából tényező-formába, áruformából pénzfarmába, belföldi pénzfarmából devizaformába transzformálni, s így hasonlatossá válik ahhoz a sivatagi utazóhoz, aki szomjanhalt egy teli üveg kristályvíz mellett, mert képtelen volt a hibás kupakot lecsavarni.

Az ilyen típusú jelenségek valóban szorosan kötődnek az irányítási rendszerhez. Ha tehát már meggyőződünk arról, hogy a vállalatoknak van reális lehetőségük a termelőfaktorokra költött vagyonuk 40-60 százalékának mintegy egyharmad-egy-ketted részét saját likvid tőkével tartalékban tárolniok, s a piaci kihívásokra való reakció még mindig renyhének bizonyul, így minden bizonnyal a pénzügyi játékszabályokban kell keresni az okokat.

HOVÁNYI GÁBOR

## KÖRNYEZETVÉDELEM A LOGISZTIKÁBAN

*(Új szempontok a vállalatok anyaggazdálkodási döntéseihez)*

Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézete több éve végez kutatómunkát a hatékonyabb anyagfelhasználás kérdéskörében. A kutatás a kormány úgynevezett G.2-es programjához kapcsolódik, s eredményéről több közleményt jelent meg a sajtóban<sup>1</sup>, sőt ezekről már önálló kiadvány is beszámolt<sup>2</sup>.

A közelmúltban zárult le a kutatómunka egyik önálló egységet képező része, amely a logisztikai anyaggazdálkodással foglalkozott. Ennek lényege egy olyan általános modell, amelyet vállalatok a logisztika fokozatos bevezetéséhez használhatnak fel. A modell kimunkálásakor bizonyosodott be, hogy a logisztikai döntéseknek mind fontosabb ismérve (kritériuma) a környezetvédelmi szempont figyelembevétele. Ezért épült ber a döntési rendszerbe olyan új módszer, amely elősegíti a környezetvédelmi követelmények érvényesítését.

Az új módszer kialakítását követően került sor Budapesten az International Science Policy Foundation európai szervezetének tudományos ülésére<sup>3</sup>, melynek címe „Ipari fejlődés és a környezet megóvása az iparilag fejlett és a fejlődő országokban” volt. Az ülésen bemutattuk a logisztikai anyaggazdálkodási modellünk keretében kidolgozott új, a környezetvédelmi követelmények érvényesítését segítő módszert. A következőkben erre az előadásra alapozva foglaljuk össze a módszer lényegét.

### *A vállalati anyaggazdálkodás fejlődése*

A vállalati anyaggazdálkodás fejlődése több szakaszra osztható. Az anyaggazdálkodás fő célja már kezdetben is a költségek csökkentése volt. Ennek kézenfekvő megoldása az olcsóbb beszerzési források feltárása és igénybevétele, ami eleinte pusztán tájékozódásban és a kínálat versenyztetésében merült ki, később pedig teret adott a be-

<sup>1</sup> Hoványi G.: Az anyagtakarékosság néhány új összefüggése = Közgazdasági Szemle, 35. k. 1988. 2. sz. p. 188–198. Hoványi G.: Logisztika az anyaggazdálkodásban: hazai lehetőség vagy vágyálom? = Ipargazdasági Szemle, 1989. k. 1. sz. p. 7–27.

<sup>2</sup> Vesztességforrások az anyaggazdálkodásban. I. Vállalati elemzések. II. Népgazdasági elemzések. Szerk. Hoványi G. Bp. MTA–IVKI, 1988. 164, 148 p.

<sup>3</sup> International Science policy Foundation, European Branch: Science Meeting No 3: Industrial Development and Sustainable Environment in Industrialized and Developing Countries. Budapest, 1989. okt. 19–21.

szerzési marketing kifejlődésének – a nagyvállalatok számára olykor nemcsak országos, hanem regionális, sőt globális méretekben.

A költségek csökkentésének második, nem kevésbé jelentős fázisában az anyagkészletek lefaragására törekedtek. Ezt részben a fogyasztói piac léte (vagyis a kínálat túlsúlya a kereslettel szemben) tette lehetővé, másrészt a készletmodellek létrehozása, a készletek optimalizálása segítette (hozzátéve, hogy az utóbbiak alkalmazásának éppen a fogyasztói piac a feltétele).

A vállalati anyaggazdálkodás fejlődésének következő szakasza az újabb, drasztikus költségcsökkentés lehetőségének a kihasználása volt. A többnyire számítástechnikán alapuló termelészervezési és irányítási lehetőségek kiaknázása módot adott arra, hogy szinte készletek nélkül folyjék a gyártás. Így jöttek létre az amerikai „Just-in-Time” és a japán KANBAN módszerek. Ezek előfeltétele természetesen nemcsak a számítástechnika alkalmazása volt, hanem olyan vállalati kapcsolatrendszer (pontosabban érdekeltségi, olykor kiszolgáltatottsági rendszer) is, amelyik az anyag- és alkatrészszállító számára is életfontosságúvá tette a hajszálpontos szállítást mind a megrendelt anyagfőeléség, mind a szállított anyag minősége, mind a szállítási idő tekintetében. A fogyasztói piacnak tehát ebben a fejlődési szakaszban is döntő volt a szerepe.

A vállalati anyaggazdálkodás fejlődésének következő mozzanata az anyagfelhasználásban elért megtakarítás volt. Ez szintén a számítástechnika hasznosításához kapcsolódik: a CAD, CAE és CAM rendszerek (számítógéppel segített gyártmánytervezés, technológia fejlesztés és gyártás) csökkentették a gyártmányok és gyártási folyamatok anyagigényét. Természetesen ehhez is szükség van egy külső feltétel állandó jelenlétére: a CAD, CAE és CAM rendszerek ugyanis nem, vagy csak jelentős eredményromlással viselik el a változó (hullámzó) anyag- és alkatrészminőséget.

Mindezek a költségcsökkentő módszerek végső soron és közvetve a vállalati eredmény növelését szolgálták. Ám a vállalati anyaggazdálkodás – fejlődésének következő lépcsőjén – közvetlenül is kapcsolódott az eredmény szemlélethez: a logisztikai anyaggazdálkodás egyik sajátossága éppen az volt, hogy elemezte: az anyagok és anyagáramlások miként járulnak hozzá a termelési és értékesítési folyamatok során a késztermékkel realizált piaci eredmény kialakulásához? A logisztika másik számottevő újonsága a beszerzéstől a termelésen és értékesítésen át a késztermék felhasználásáig tartó anyagáramlások szerves egységének a felismerése volt.

Úgy tűnik, napjainkban elérkeztünk a vállalati anyaggazdálkodás „fejlődéstörténetének” újabb állomásához. Az anyaggazdálkodási döntések eddigi fő ismérvei – a költségcsökkentés és az eredménynöveléshez való hozzájárulás – újabb szemponttal egészültek ki. Ez a környezetvédelem szempontja, amelyben a költségek és a jövedelmezőség mennyiségi fogalmai mellett megjelenik egy minőségi követelmény is: a társadalmi lét, az egyéni élet minőségének értékítélete, amelyik nemegyszer már túlmutat a pusztán költség és nyereség számbavételénél. Ezt a fejlődési állomást nevezhetjük a „környezetbarát logisztikai anyaggazdálkodás” korszakának.

*Kitérő: a magyarországi fékek hatása*

A vállalati anyaggazdálkodás fejlődése s ennek szakaszai természetesen csak a gazdasági fejlődés megfelelő feltételei között jöhetnek létre, legalábbis a maguk tiszta formájában. Amint utaltunk is rá: a gazdasági feltételek közül az egyik legfontosabb – a gazdaság fejlettsége mellett – a megfelelő kereslet-kínálati viszony nevezetesen a fogyasztói piac létrejötte. Vagyis a hazai, számos esetben hiánygazdasági feltételek visszafoghatják az anyaggazdálkodás fejlődését, ez megrekedhet és – kölcsönhatásként – visszafoghatja a gazdasági növekedést, a hiánygazdálkodás felszámolását is.

A hiánygazdálkodás magyarországi jelenségei – tapasztalataink szerint – főként a következő hatásokkal fékeztek és fékezik a vállalati anyaggazdálkodás fejlődését:

- A hiány csökkenti az anyagköltségek jelentőségét, hiszen sokszor jóval kisebb rossz a magas anyagköltség, mint az anyaghiány miatt leálló termelés és az így bekövetkező veszteség.
- A hiány miatt kiszolgáltatott megrendelő minden késedelmes szállításnak is örül – vagy előre anyagot, alkatrészt halmoz fel a késedelmes szállítás veszélyének kiküszöbölésére. Ez nemcsak költségnövekedéssel jár (az utóbbi esetben), hanem lehetetlenné teszi a költségcsökkentés olyan módszereinek alkalmazását, mint az említett „Just-in-Time” vagy KANBAN-módszerek.
- A hiány miatt biztonságból beszerzett és felhalmozott anyagkészletek számos esetben minőségromláshoz vezetnek, ami veszteség a gyártó számára. De gyakorlatilag már az is veszteség, ha a vállalatnak a biztonságból beszerzett, ám a piaci lehetőségek megváltozása miatt később már fel nem használható anyagot, alkatrészt a vételárnál olcsóbban ki kell árusítania más gyártó, felhasználó számára.
- A szállítónak kiszolgáltató vevő nem kockáztathatja a szállító „jóindulatát” minőségi kifogásokkal. A gyengébb, többnyire hullámzó minőségű anyagok és alkatrészek átvétele viszont szinte lehetetlenné teszi az állandóan azonos, magas minőségre beállított CAD, CAE, CAN rendszerek alkalmazását. Így aligha használható fel e három módszer az anyagtakarékosság fokozására.
- A költség- és eredményszemlélet elemi feltételeivel viaskodó, a hiánygazdaságba beágyazott anyaggazdálkodás nem juthat el a költség- és eredményszemlélet mennyiségi szemléletét meghaladó minőségi értékítéletig, amely a korszerű környezetvédelem, környezeti értékmegóvás sajátja. De maguknak a környezet-szennyezési károknak mint költségnövelő és eredménycsökkentő mennyiségi tényezőknek a súlya is kisebb a hiánygazdaságban: minden, a hiánygazdaságra jellemző „befeszített” gazdálkodás elsősorban a rövidtávú költséggel és nyereséggel törődik – elhanyagolva a környezet hosszabb távú, esetleg akár visszafordíthatatlan károsodásának majdan már végzetes költségnövelő, eredményrontó következményeit.

Mindezt a jelenlegi hazai feltételek között azzal számolhatunk, hogy az anyaggazdálkodás és a környezetvédelem összefüggései igen sokszor csak látens formában jelennek meg, s még a manifesztált hiányosságok felszámolására sincsenek meg a források, sincsenek meg a vállalati motivációk...

## *A környezetbarát logisztikai rendszer alapelvei*

A nem mindig kedvező magyarországi feltételek között is érdemes azonban kialakítani a környezetvédelmet preferáló logisztikai anyaggazdálkodást. Ennek eszköze egy sajátos döntési módszer (eljárás), amely az EMILE (Environment Minded Logistical Engagement = környezet iránt elkötelezett logisztika) elnevezésű mátrixra épül.

Az EMILE mátrix elvi alapja a következő: 1. A környezet szennyezése mindig költségtényező, akár megjelenik ez közvetlenül a vállalat számára (jogi kötelezettség az okozott kár helyreállítására, környezetszennyezési bírság fizetése stb.) akár nem. 2. A környezetben okozott kárt a lehetőségek szerint helyre kell állítani, bárkire is hárul ennek feladata — de a helyreállítás költségeit lehetőség szerint a kárt okozó vállalatnak kell fedeznie. 3. A környezet többé már helyre nem állítható kára a nemzeti vagyon, azaz a társadalom vesztesége, amelyért (megfelelő jogi szabályozással) az ezt okozó vállalatra kell hárítani mind az erkölcsi, mind a pénzügyi következményeket. 4. A primer beszerzési, szállítási és felhasználási (gyártási) szakaszban tönkrement és ezért kiselejtett anyag (hulladék) újra felhasználása többnyire nemcsak költségcsökkentő, hanem nyersanyagforrás-kímélő tényező is. Ezért törekedni kell az újrafelhasználásra az átfogó (forrást is kímélő) gazdaságosság követelményei szerint. 5. A környezetszennyezés ténye hat a gyártó vállalat PR-jére, valamint piaci pozíciójára is. A környezetszennyezés jelentőségét felismerő fogyasztók (felhasználók) ugyanis sokszor elzárkóznak a szennyezést okozó termékek megvételétől, a szennyezést okozó vállalat képe pedig ellenlépéseket válthat ki nemcsak a fogyasztók, hanem az üzleti partnerek, bankok, kormányzat stb. körében is. 6. Az anyaggazdálkodási rendszerek döntéseiben számításba kell venni az esetleg bekövetkező környezetszennyeződések valószínűségét. Enélkül ugyanis nem ítéltethető meg, hogy milyen nagyságú ráfordításokkal érdemes kizárni az esetleg bekövetkező romboló hatásokat (például szállítási balesetek környezetpusztító hatását).

Mindezeket az elveket a hazai gyártóknak is teljes súlyukkal kell figyelembe venniük olyan külső piacokon, amelyekeken magas a fogyasztás színvonala, egyértelmű a fogyasztói piac jellege, számos versenytárs törekszik egy-egy vállalat legkisebb piacvesztésének a kihasználására stb. Vagyis akármennyire nem szorítanak pillanatnyilag a hazai feltételek az EMILE mátrix alkalmazására, ezt egyértelműen indokolja a külső versenypiacok költség- és követelményszintje, a környezetszennyezés marketing következménye és a környezetvédelem jelentősége a társadalmi értékrendben. (Ehhez azért hozzá kell fűzni, hogy számos nyugati nagyvállalat anyaggazdálkodásában sem foglalkoznak — vagy csak nagyon elnagyoltan számolnak — a nem közvetlen költséggel járó környezetszennyeződéssel, a környezetszennyezés piaci, marketing következményeivel, vagy a szennyezés bekövetkezésének kockázatát kiküszöbölő ráfordításuk célszerűségével.)

## *Az EMILE döntési mátrix helye a logisztikai rendszerben*

A kialakított logisztikai anyaggazdálkodás négy alrendszerre épül.

Az első a LOGOS alrendszer (Logical Open Gate Order System), amely *vezérli* az

anyagáramlásokat. Lényege – mint nevéből is következik –, hogy a vállalat bármelyik „anyagállomása” (olyan egysége, munkahelye, amely önálló tevékenységgel vesz részt az anyagbeszerzés, tárolás, feldolgozás és értékesítés folyamatában) közvetlenül, „nyitott kapun” léphet be az anyagáramlást vezérlő rendszerbe, s indíthat meg anyagáramlásokat, természetesen a rendszerbe beépített korlátokon belül.

A második a LESS alrendszer (Logistical Exhibit Switching System). Ez *tartja nyilván* a vállalat egészében az „anyaghelyzetet” és az anyagáramlásokat. Az alrendszer az egymást követő beszerzési, tárolási, több szintű feldolgozási és értékesítési fázisok tagolásában kíséri végig mind a természetes, mind az értékfolyamatokat – még hozzá úgy, hogy az egyes fázisok adatai (képletesen szólva) „beforgathatók” az előző fázis azonos tartalmú adatai alá. (Ezt fejezi ki az alrendszer nevében a „switching” szó.) A LESS alrendszer legsajátosabb vonása az a nyilvántartási módszer, amelyik az anyag kódok felépítésében is követi az anyagállomások vertikális sorát: éppen ezzel a kód felépítéssel teszi lehetővé az anyagérték-változás regisztrálását.

A harmadik alrendszer, a CALL (Crisis Announcing Limits in Logistics) a „csengő számok” alrendszere. Ennek tehát az a feladata, hogy *jelezzon*: mikor ér el vagy közelít az anyaggazdálkodás az egyes anyagáramlási folyamat, az anyagérték-változás olyan kritikus értékhez, amely a rendszer irányítójának vagy egy-egy anyagállomásának előre nem tervezett, gyors beavatkozását igényli.

Az utolsó alrendszer a PEAL (Programmes for Efficiency Analysis in Logistics) a vállalati anyaggazdálkodás egészét értékeli (nem a logisztikai rendszer működőképességét!). Ehhez az anyaggazdálkodási tevékenység hatékonyságát jelző, közismert érték kategóriákon kívül új mérőszámokat, viszonyszámokat és összefüggéseket is tartalmaz.

A vállalati anyaggazdálkodás környezetvédelmi hatásait az anyaggazdálkodási döntésekben kell figyelembe venni. Ezért az EMLE mátrix azokba az alrendszerekbe épül be, amelyekben szerepe van a döntéseknek. Ilyen a LOGOS és a CALL-alrendszer, hangsúlyozva a LOGOS-alrendszeren belül az anyagbeszerzés és anyagszükséglet-tervezés döntéseit, a CALL-alrendszernek pedig azokat a „csengő számait”, amelyek a környezetszennyezést megakadályozó beavatkozást váltják ki.

Az EMILE mátrix beépítése a LOGOS és CALL alrendszerekbe nemcsak a környezetvédelem társadalmi céljait szolgálja, hanem – főként az iparilag fejlett országok gazdaságában, a fogyasztói piac feltételei között – az anyaggazdálkodó vállalat versenypozícióját is javítja.

### *Az EMILE mátrix felépítése*

A mátrix fő feladata, hogy segítse feltárni a környezetszennyezés folyamatának valamennyi elemét és szembeállítsa az okozott kárt az értékalkotó (termelő) folyamat néhány gazdasági mutatójával. Ezeket a célokat szolgálja a mátrix felépítése is.

A mátrix sorai a vállalati anyaggazdálkodás valamennyi lehetséges fázisát foglalják magukban. Ezekbe – a logisztikai anyaggazdálkodás szemlélete szerint – a termék felhasználása (fogyasztása) is beletartozik: a logisztikai anyaggazdálkodás ugyanis nem a termék értékesítésével, hanem felhasználásával, sőt, adott esetben a felhasznált termék



fizikai megsemmisítésével ér véget. A mátrix sorai tehát a következők: 1. anyag- és energiakitermelés, 2. anyagbeszerzés, 3. anyagtárolás, készletezés, 4. gyártási folyamat, 5. anyag-, alkatrész- és késztermék-szállítás, 6. a késztermék felhasználása (fogyasztása), 7. a felhasznált termék megsemmisítése vagy anyagának újból való felhasználása.

A mátrix első oszlopai a környezetszennyezésnek és következményeinek adatait, az ezt követő oszlopok pedig a termelőfolyamat egyes gazdasági mutatóit tartalmazzák. Az egyes oszlopok a következők: 1. a rövid távú (várható vagy helyrehozható) környezetszennyezés nagysága egyenértékben (az egyenérték meghatározott termelési mennyiségre, illetve időtartamra vonatkozó, pénzben kifejezett érték); 2. a rövid távú környezetszennyezés bekövetkezésének valószínűsége; 3. a hosszú távú környezetkárosításnak (esetleg a természeti kincsek helyre nem hozható károsodásának) nagysága egyenértékben, helyre nem hozható károsodás esetén abszolút értékben; 4. a hosszú távú környezetkárosodás bekövetkezésének valószínűsége; 5. a környezetszennyezés, illetve károsodás hatása a vállalat piacain: a piacvesztés, forgalomcsökkenés pénzben kifejezett értéke (az említett egyenérték a termelési mennyiség, illetve az idő dimenziójában); 6. a piacvesztés, forgalomcsökkenés mértéke a forgalmazás teljes időszakában; 7. a vállalati vagyon eszmei értékének (a vállalatképnek, a PR romlásának) pénzben kifejezett abszolút értéke; 8. a komplex termelési folyamat azon szakaszának (tehát mátrix-sorának) összes költsége, amelyben a környezetszennyezés vagy -károsodás bekövetkezett (bekövetkezzhet), az említett egyenérték dimenziójában; 9. a folyamat-szakasz összes költségén belül a nettó anyagköltség (anyagbeszerzési költség) értéke; 10. a folyamatszakasz összes költségén belül a bruttó anyagköltség (anyagbeszerzési, tárolási és szállítási költség) értéke; 11. az adott termelő folyamatszakasz vállalati eredménye, szintén az egyenérték dimenziójában; 12. az adott termelési folyamatszakasznak mint üzleti befektetésnek tőkemegtérülési mutatója, ismét az említett egyenérték dimenziójában.

A mátrix felépítéséből következik, hogy adott vállalat esetében egyes soraiban és oszlopaiban nem szerepelnek adatok: ha például nem folyik a vállalatnál anyagkitermelés, vagy a természetben nem következik be hosszú távú károsodás. Más sorokban viszont olyan költségadatok szerepelhetnek a mátrixban, amelyek közvetlenül nem a döntést hozó vállalatot terhelik. Ilyen például a felhasznált termékek megsemmisítésének költségét tartalmazó sor. Az anyaggazdálkodási döntések logisztikai felfogása azonban – mint említettük – éppen a teljes anyagáramlás (anyagfolyamat) egységes számbavétele.

Az így felépített mátrix alapján ütköztethetők a döntés során a/ a környezetvédelem közvetlen és közvetett költségei (az utóbbiak olyan károk helyreállításának a költségei, amelyek nem a döntést hozó, vagyis nem a gyártó vállalat tevékenységéből eredtek); b/ a közvetlen környezetvédelem költségei és a közvetlen vállalati eredményadatok; c/ a közvetlen és közvetett környezetvédelmi költségek, valamint a közvetett eredményadatok; d) a környezetszennyezés és -károsodás, tehát a vállalati veszteségek bekövetkezésének valószínűségei, amelyek alapján racionálisabban lehet dönteni a veszteségek bekövetkezését megakadályozó ráfordítások volumenéről (például baleset következtében bekövetkező környezetszennyezés vagy -károsodás megelőzésére fordítandó kiadásokról, amilyenekre Csernobilban vagy az EXXON alaszakai olajkatasztrófájánál kerülhetett volna sor.)

Példa az EMILE döntéselőlkészítési mátrixra

26

Vizsgált anyag: műanyag flakonok

Értékek 100 000 Ft-ban

Anyaggazdálkodási fázisok	Rövid távú környezeti kár		Hosszú távú környezeti károsodás		Piacvesztés		A PR (vállalatkép)-romlás hatása az üzleti eredményre	összes termelési költség	Rövid távra prognosztizált			
	értéke	valószínűsége	értéke	valószínűsége	rövid távon	a termék teljes életciklusában			netto anyag-kts. az összes term. kts-en belül	brutto anyag-kts. az összes term. kts-en belül	jövedelem az adott termék értékesítéséből	tőke-megtérülés (év) az adott termelésben
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Kitermelés												
Beszerzés								60,0				
Tárolás, készletezés	0,4	0,5						10,0				
Gyártás	1,0	1,0						30,0	60,0	74,0	110,0	3,5
Szállítás	0,5	0,2						4,0				
Késztermék felhasználás												
Késztermék megsemmisítés	2,0	1,0			2,0	20,0	30,0 – –40,0					

### *Példa a döntési mátrix alkalmazására*

Az EMILE mátrix alkalmazását az 1. táblázat példája szemlélteti. A táblázatban fogyasztási cikket gyártó műanyagipari vállalat adott egyenérték-adatai szerepelnek. Ezekből a következők olvashatók ki:

- a kitermelési fázis nem szennyezi a környezetet (megjegyzés: ezt nem is a vállalat végzi);
- a vállalat termelési költségeiből, 104 MFt-ból 60 MFt a nettó anyagköltség, ehhez járul 10 MFt tárolási és 4 MFt szállítási költség, vagyis a bruttó anyagköltség 74 MFt;
- a vállalat bruttó nyeresége 6 MFt (110-104 MFt), a befektetés átlag 3,5 év alatt térül meg;
- a környezetszennyezés 4 fázisban következik be: kisebb mértékben és kisebb valószínűséggel a tárolás és a szállítás fázisában, nagyobb, 1,0 és 2,0, összesen 3,0 MFt értékben és teljes biztonsággal a gyártás és a termékfelhasználást követő megsemmisítési fázisban. Ezek – megfelelő ellenlépések esetén – rövid távú károsodást okozó szennyeződések, maradandó környezet károkat nem okoznak;
- a piaci és a szélesebb, társadalmi környezet azonban igen érzékeny a környezetszennyezésre: ez 1 MFt veszteséget okoz a vállalatnak az egyenértékként vett gyártási-értékesítési mennyiség (forgalmazási időtartam) esetében, ami a teljes gyártási-értékesítési ciklus alatt 10 MFt-ra nőhet. És ezt a piaci veszteséget 15 MFt-ra növelheti a vállalatnak az a vesztesége, amit a vállalatkép, a PR romlása okozhat.

Mindez a döntés szempontjából azt jelenti, hogy a vállalat az adott üzletágban közelítőleg 3 MFt-os környezetszennyezési károkozás miatt rövid távon 1,0 MFt, hosszabb távon 10-15 MFt-os eredménykieséssel számolhat; ezekkel az összegekkel 6 MFt-os bruttó nyereség áll szemben, viszonylag sikeres üzletágban, ahol 3,5 év alatt térül meg a befektetés. Mindebből következik, hogy a vállalat számára érdemes felszámolni vagy jelentősen csökkenteni a környezetszennyezés mértékét: elsősorban a gyártási folyamatok szennyező hatásának felszámolásával és a felhasznált termékek megsemmisítésének megszervezésével. A bruttó nyereség felének feláldozásával megakadályozható ugyanis a rövid távú piacvesztés és a vállalatkép-romlás, amelyik hosszabb távon a piacinál jóval nagyobb veszteséget okozna.

### *A mátrix bevezetésének feltételei*

Az EMILE jellegű döntéselőkészítő módszerek vállalati bevezetése is feltételektől függ. A környezetszennyezést – a tapasztalatok szerint – csak a gazdasági fejlődés magasabb szintjein érzékeli teljes súlyával a társadalom. Nyilvánvaló az is, hogy a környezet károsodása akkor is nagyobb súllyal esik latba, ha a szennyeződés már magasabb értékű. Végül nem független a szennyeződés társadalmi megítélése a felhasználóktól, a fogyasztóktól sem: adottságaik, kultúrájuk, életszínvonaluk eltérő megítélést és elítélést válthat ki belőlük.

A termelővállalatokat ezek a szigorúbb vagy enyhébb feltételek sarkallják vagy ké-

nyelmesítik el abban, hogy a logisztikai anyaggazdálkodásba illő, tehát átfogó és az értékváltozásokat mérlegelő döntéseket hozzanak. Ebben az értelemben tehát a vállalat környezetvédelmi céljait és az azokhoz szükséges döntési módszer alkalmazását a gazdaság fejlettsége, a környezet szennyezettségének mértéke és a felhasználók (fogyasztók) kultúrája, magatartása, értékrendszere, egyaránt befolyásolja.

A vállalatok környezetvédelmi céljait és eszközeinek fejlődését azonban a környezet intézményei, szervezetei is segíthetik. A kormányoknak a környezet védelmét növelő szabályozást kell alkalmazniok, amelybe a kedvezményezett beruházásoktól a kemény szennyezési bírásokon át az ingyen igénybe vehető információs rendszerekig számos intézkedés, eszköz beletartozik. A nemzetközi szervezetek a tudományos eredmények áramlásának segítségével, a követelmények egységesítésével, s nem egyszer a vámok, kedvezmények, sőt árszintek összehangolásával támogatják az azonos érdekeltséget a környezetvédelemben. Erős támogató az olyan fogyasztói-felhasználói kör is, amelyiknek nemcsak igényei vannak a környezet tisztaságával szemben, hanem fegyelmezetten közre is működik a környezet megóvásában is, ezért akár áldozatokat is hoz.

De a társadalmi-gazdasági környezet feltételein túl maguk a vállalatok is sokat tehetnek a környezet védelmében: elsősorban azzal, hogy túllépnek rövidtávú érdekeiken és a környezet megóvását, szennyezését nemcsak a társadalom, hanem saját hosszú távú létük és fejlődésük problémájának is tekintik.

## FISKÁLIS POLITIKA VERSUS RACIONÁLIS VÁLLALATI MAGATARTÁS\*

Cikkünkben arra kerestünk választ, hogy milyen alapvető törvényszerűségek jellemzik az Országos Köölaj és Gázipari Tröszt (OKGT) és a kincstár kapcsolatát, ezen belül milyen jövedelemmegosztási alkumechanismusok érvényesülnek, hogyan oszlik meg a megtermelt tiszta jövedelem az állam és az OKGT között, s ez milyen finanszírozási viszonyokat teremt. Az energiahordozók árszabályozása miként játszik ebbe a rendszerbe, mennyire konzekvensek a világpiaci árkövetés deklarált elvei. Azaz azt vizsgáltuk, hogy az állam és a vállalat közti kapcsolatrendszerben, mennyiben érvényesültek a gazdasági szabályozás alapvető kritériumai.

### *Költségvetés, szabályozás és vállalati gazdálkodás*

A magyar népgazdaság jövedelemtermelő képessége lecsökkent. Eközben az ország eladósodott, a nemzeti jövedelem igen nagy részét előre elköltötték. A jövedelemelosztási arányokat az állam az elmúlt évtizedben döntően a maga javára rendezte át.

A jövedelmeknek az állam javára történő átrendezésére hatalmas pénzügyi elvonási rendszer jött létre és *olyan jövedelemredistribúciós rendszer alakult ki, amely a világon a nemzeti jövedelemhez viszonyított legnagyobb állami költségvetéshez vezetett*. Ilyen nagy központi költségvetési aránnyal csak háborús gazdaságok jellemezhetők.

Ezen általános gazdaságpolitikai, szabályozási konfliktus keltette torz érdekeltségi környezet az OKGT-nél különleges helyzetet hozott létre. Miközben *a tröszt egyike a legtöbb tiszta jövedelmet termelő egységnek a népgazdaságban, a támogatások és lefölözések bonyolult rendszere, a folyamatos és előreláthatatlan leirati szabályozások, valamint elvonások miatt a nyereségérdekeltséget a szabályozás eliminálja*. A nyereség mint a gazdálkodás komplex mutatója sem elméletileg, sem gyakorlatilag nem alkalmas sem a gazdaságosság mérésére, sem a hatékony vállalati gazdálkodás előmozdítására.

A nyereség nagyságára, a termelési tényezőkhez viszonyított arányának alakulására számos napi és hosszú távú tényező hat. Elméletileg alapvető az árrendszer, illetve az ármechanizmus. Vagyis az élőmunka és a termelési tényezők költségeit hogyan

\*A Pénzügykutató Rt megbízásából az Országos Köölaj és Gázipari Tröszt részére készült tanulmány alapján. A szerzők köszönetüket fejezik ki Dankné dr. Szentgyörgyi Verának a vállalat gazdálkodásáról nyújtott konzultációs lehetőségekért.

veszik figyelembe, milyen gyors a pénz forgási sebessége, s hogy az árbevételben realizált jövedelemből milyen adókat, elvonásokat kell fizetni.

Az OKGT árait hatóságilag állapítják meg, úgymond a világpiaci árak mozgásának megfelelően, s az árkövetés időpontját illetve az új árakat a központi árhatóság állapítja meg, függetlenül a belföldi piaci keresleti viszonyoktól.

Mivel az így megállapított árak az elmúlt időszakban magasabbak voltak a szovjet importáraknál, illetve a belföldi termelési költségeknél, a különbséget bonyolult leföldözési rendszerrel centralizálták. Az árak nem az OKGT és a fogyasztó érdekeit, hanem inkább az állami érdekeket fejezték ki.

Ismert, hogy az import kűtefa, a belföldi kűtefa és a fogyasztási adó azok a fő eszközök, amelyek a tisztán központilag vezényelt ármechanizmus révén keletkező extrajövedelmeket átcsoportosítják az államhoz, s csak egy, lényegében központilag szabályozott nagyságú nyereség marad az OKGT-nél, természetesen az állam ezt mégegyszer megadóztatja a nyereségadózás rendszerének megfelelően.

Az árrendszer és az extrajövedelem-elvonó csatornák olyan mértékben fosztják meg gazdasági tartalmától a nyereséget, hogy *a nyereség végül is nem mond sokat arról, hogy az OKGT mennyire hatékonyan használja fel eszközeit*, beleértve az általa kihasznált természeti erőforrásokat is.

A későbbiek során számításainkra alapozva bizonyítjuk, hogy a szénhidrogén termékek bányászati, termelői és fogyasztói árrendszere igazában semmiféle piaci alapelvet nem követ, s az árrendszer torz, amely tovább fokozódik az árakba beépített rendkívül differenciált preferenciarendszert kifejező adók és támogatások révén, amelyek bizonyos fogyasztói köröket sújtanak és másokat támogatnak a költségvetés előnyére, az OKGT nyeresége terhére.

Ez az árrendszer és ármechanizmus már eleve behatárolja a vállalati mozgásteret, és a piaci viszonyoktól függetlenül befolyásolja az egyes vertikumok illetve áru-főcsoportok jövedelmezőségét, ezáltal eltorzítja a jövedelemfelhasználás struktúráját. Így az OKGT csak igen szűk, többszörösen megadóztatott források által determinált közgazdasági mozgástéren belül realizálhatja fejlesztési szándékait.

Különösen a szénhidrogén vertikumra igaz, hogy végül is e nagy jövedelmet biztosító tevékenység fejlődésében az elmúlt években nem a vertikum által létrehozott és a trösztnél illetve vállalatainál hagyott, illetve oda csoportosított jövedelem alkotta 1987-ig a tevékenységek fejlődésének alapját, hanem sokkal inkább a hitelek. (A költségvetési elvonások növekedéséről lásd az 1. sz. táblázatot.)

Az energiahordozók termelési árnövekedése érzékelhető hatást gyakorolt a nyolcvanas évtizedben az önköltség változására, de az önköltség és a világpiaci szintet közelítő belföldi termelői ár közötti olló még így is igen nagy. Ebből következik, hogy a tröszt érdekeltsége az önköltség csökkentésében, a racionális költséggazdálkodás megvalósításában minimális, de mivel az így kialakított magas belföldi termelői ár és a saját termelésű szénhidrogén termékek önköltsége közti különbség döntő részét az állam fölözi le, így a belföldi termelés nem igazán jövedelmező a nettó tröszt pozíciót tekintve, s nem teszi lehetővé a tröszt fejlesztések önfinanszírozását.

Az utóbbi években a tröszt jövedelmi helyzetét tovább nehezítette a költségvetési redisztribúció növelése, a bérekhez kapcsolódó elvonások (főleg tb-járulék emelése), a kamatköltségek emelkedése, az általános forgalmiadó-rendszer bevezetése, és

Az OKGT költségvetési kapcsolatai

	1971–75	1976–80	1981–85
	milliárd forintban		
Költségvetési befizetés	45,5	139,7	420,6
ebből: KÜTEFA*		48,7	307,8
Költségvetési támogatás	13,7	21,9	29,3
ebből: KÜTEFA visszatérítés	0	0,5	3,4
<i>Egyenleg:</i>	31,8	117,8	391,3
ebből: KÜTEFA		48,2	304,4

\*Csak 198-tól van.

mindezek alapján érzékelhető, hogy a költségnövekedések jelentős mértékben tovább rontották a tröszt forrás-helyzetét.

A lényeg, hogy az OKGT *az állam számára olyan üzletággá változott*, amely nemcsak hogy jelentős népgazdasági jövedelmet biztosít, de a járadékfizetésre kötelezett területekhez hasonlóan extra jövedelmet biztosító területté vált az állami költségvetés számára.

Ez a pozíció részben az energiahordozó árrendszer – főleg a kőolaj és a kőolaj-termékek árainak *felfelé* való eltérítése révén jött létre –, részben az olcsóbb belföldi kitermelésű forrásokból ered. (Itt most a lefőlözési rendszer *modus vivendi-jével* nem foglalkozunk.) Az import Kútefa persze nemcsak egyszerűen az OKGT-nél megtermelt jövedelem elvonását jelenti, hanem más, az olcsó szovjet olaj ellenében a világpiaci árnál olcsóbban exportáló magyar vállalatok által megtermelt jövedelem e csatornán keresztül való begyűjtését is (pl. a mesterségesen alacsony KGST-árakon vállalt gépipari export problémáját).

Miközben az OKGT egy állami járadékos jövedelmi területté lett átformálva (és itt most teljesen mindegy, hogy ezen állami bevétel mennyiben finanszíroz más veszteséges energiahordozó termelést, szénét, villanyt, távfűtést, elektromos energiát, vagy más állami kiadásokat), aközben a tröszt és ezen belül a vállalati gazdálkodás normális feltételei lassan-lassan megszűnőben vannak: az árak nem árak, a költségek nem költségek és a vállalati nyereség nem nyereség.

Ilyen értelemben egy alapvetően egészségtelen állam-vállalat viszonyrendszerrel nézünk szembe, amelyben nem a gazdasági elemek a meghatározóak. Ellenkezőleg, az állam politikai-gazdasági fölénye a vállalattal szemben, *direkt pénzügyi erőszakként* jelenik meg. Direkt pénzügyi viszonyrendszer jellemzi az állami szervek és a tröszt kapcsolatait, mi több, az állami szervek, főként a Pénzügyminisztérium és az Árhivatal nem is mérlegelik e kapcsolatrendszerben az irányukban elhangzott tröszt érveket, *nem érzékelik a tröszt nehezülő helyzetét*; a túlzott költségvetési redistribúció a vál-

lalatot súlyos forráshiányos helyzetbe állítja, s nem biztosítottak még az egyszerű újratermelés tárgyi-anyagi feltételei sem. *Vége annak a helyzetnek, amikor a vállalat valóban gazdag volt* és elbírt a jövedelemelvonás korábbi gyakorlatát.

Az ár- és pénzügyi kézivezélés, árszabályozás stb. behatolása a mélyebb termelési fázisokba további gondok forrása a technikailag szoros vertikális kapcsolatban álló termelőtevékenységeknél. Azáltal ugyanis, hogy a jövedelemszabályozás behatol az alsó vertikumokba és ott forráshiányt okoz, a jövedelemérdekeltség és a fejlesztés nagy egysége megtörik, s mesterséges gondok sorozata jön létre. Ilyen például az, hogy a szénhidrogén bányászat az ott megtermelt jelentős mértékű jövedelem ellenére a magas kütefa lefőlözös miatt jelen pillanatban gazdaságtalan, illetve nem önfinanszírozó, ami egyértelműen ellenkezik a vállalati, de a népgazdasági érdekeinkkel is.

A piac helyett a központi kézivezélés szegmentálja az OKGT egyes vertikumainak a jövedelmezőségét, ami igen vesezélyes. A következő, 2. sz. táblázat jól mutatja, hogy

2. sz. táblázat

Az OKGT vertikumainak főbb gazdasági mutatói  
1987

		Kőolaj- és földgázki- termelés	Kőolaj- feldol- gozás	Gázgyártás és elosztás
Bruttó termelési érték	Mrd Ft	56,2	73,5	23,6
Hozzáadott érték	Mrd Ft	38,4	10,3	2,3
Hozzáadott érték a bruttó termelés százalékában	%	68,4	13,6	9,7
Vállalati saját vagyon	Mrd Ft	28,2	14,9	12,3
Gépek nettó/bruttó aránya	%	62,3	53,3	56,8
„0”-ra leírt állóeszközök aránya	%	83,6	26,8	2,2
Eszközhatékonyság	%	150,8	44,8	18,4
Élőmunka-hatékonyság	%	2167,4	1369,3	282,6
Komplex hatékonysági mutató	%	704,9	251,9	63,8
Vagyon arányos eredmény		13,7	15,6	0,0
Eredmény	Mrd Ft	3,9	2,3	0,0
Költségvetési befizetés	Mrd Ft	37,0	1,1	0,6
Költségvetési támogatás	Mrd Ft	0,3	1,2	0,004
Vállalati pénzüjvedelem	Mrd Ft	11,3	4,1	0,8
Likviditás	Ft/Ft	1,8	3,3	2,2
Adósságállomány a vagyon százalékában	%	30,0	65,7	13,8
Adósságszolgálati mutató	%	439,6	141,4	454,3



a kőolaj- és földgázkitermelés a legjövedelmezőbb az ipar egészében is kiemelkedően magas komplex hatékonysági mutatóival, termelékenységgel és eszközhatékonysággal, ahol a hozzáadott érték 68,4 százalékát tette ki a bruttó termelésnek 1987-ben. Ugyanebben az évben a költségvetési befizetés 37 milliárd forint volt és ez a nyereség majdnem *tízszere*. A nyereség, az értékcsökkenési leírás és az eredmény terhére képezhető egyéb alapok összesen 11,3 milliárd forint vállalati pénzügyvédelmet eredményeztek, ami – bár elegendőnek mutatkozott az 1987-es törlesztési kötelezettségek teljesítéséhez – hosszú távon nem biztosítja a tevékenység megfelelő szinten tartását (lásd az 1,8-as likviditási mutatót!). Azt is figyelembe kell vennünk, hogy e területen rendkívül magas (83,6 százalék) a „0”-ra leírt állóeszközök aránya.

Az OKGT a költségvetésnek 1971-ben mintegy 6,4 milliárd forintot, 1987-ben 80 milliárd forintot fizetett be. A befizetések 40-80 százalékát 1980-tól a Kútfa tette ki, amiből az import Kútfa 50 százalékról 1987-re gyakorlatilag 0 százalékra redukálódott, a belföldi Kútfa pedig 25-37 százalékot tett ki. Fokozatosan növekvő tétel a benzin és gázolaj fogyasztási adója, ami 1985-ben még csak az összes befizetések 20 százalékát, 1987-ben már majdnem 50 százalékát alkotta. Gyakorlatilag elhanyagolható a nyereségadó és az egyéb adók, amelyek együttesen sem érik el a befizetések 10 százalékát.

A költségvetés Kútfa-visszatérítés, termeléskorszerűsítési támogatás és import árkiegészítés formájában a befizetések 1-8 százalékát visszajuttatta a 80-as években a trösztnek, ezek a tételek azonban 1988-ra gyakorlatilag eltűntek. Ez azt jelenti, hogy a tröszt a jövőbeni kötelezettségei vállalásánál és teljesítésénél kizárólag saját magára számíthat.

Az energia-árrendszernek a költségvetési kapcsolatokban tükröződő elvonási rendszere kiegészül egy bonyolult és sajátos támogatási rendszerrel, melyben a CH-termékek (olaj, gáz) bizonyos fogyasztók által fizetendő árait mesterségesen eltérítik mind a költségektől, mind a más fogyasztók által fizetett áraktól. Ennek megfelelően nem tűnik közgazdaságilag racionálisnak, hogy például a műtrágyagyártáshoz a gáz árát mesterségesen alacsony szinten állapították meg, hivatkozva a mezőgazdaság ilyen formában való támogatásának szükségességére (az OKGT-terhére!). Amennyiben e támogatási filozófia továbbra is fennmarad, soha nem lesznek láthatóak a gazdasági vállalkozások tényleges ráfordítási viszonyai, és az OKGT bevételei sem fogják a tényleges viszonyokat tükrözni.

Úgy véljük – összefoglalva e szintetikus gondolatokat –, hogy igen sokatmondó az, hogy az OKGT költségvetési befizetéseinek és költségvetéstől kapott forrásainak az egyenlege, amely 1971–1975 között 31,8 milliárd forint, 1976–1980 között 117,8 milliárd, 1981–1985 között már 391,3 milliárd forint (előbbiekből a kútfa az első időszakban nulla, a másodikban 48,2 és a harmadik időszakban 304,4 milliárd forint volt!). Ez a számsor azért fontos, mert jelzi, hogy a költségvetés a világpiacon árelvet alapján csupán ürügyként használta fel arra, hogy relatíve magas belföldi termelői (és fogyasztói) árak megállapítása révén nagy belső illetve importlefölözési rendszert alakítson ki, és ezzel *a költségvetés táplálásának az egyik alapvető forrásává változtassa az OKGT tevékenységi körét.*

Rendkívül zavaró, hogy a trösztől beszedett költségvetési bevételen belül az OKGT

nyereségadója egészen eltörpülő bevételi részt alkot az árlefölözéssel keletkeztetett és centralizált jövedelemhez képest.

*A világpiaci, a belföldi termelői árak, a költségvetési befizetés, az adózott nyereség közötti egyidejű és késleltetett kapcsolatok matematikai-statisztikai elemzése*

Az 1971-től 1987-ig rendelkezésünkre álló adatok ismeretében arra kerestünk választ, hogy a világgazdasági környezet, a KGST-n belüli viszonyok és a gazdaságirányítás tényleges magatartása hogyan befolyásolta az OKGT jövedelmi pozícióját, fejlesztési lehetőségeit és ezáltal a vállalat magatartását.

Az elemzéshez a hagyományos statisztikai módszereken túl a matematikai statisztika eszköztárát – korrelációs, autokorrelációs és regressziós számításokat – is felhasználtunk.

Az empirikus vizsgálattal az volt a célunk, hogy megértsük, illetve bebizonyítsuk, hogy egy hosszabb időszakban a tényleges összefüggések igazolják vagy cáfolják-e a deklarált elveket. Vagyis, hogy összevessük a gazdaságpolitikában hangsúlyozott ár- és szabályozási elveket a tényleges gyakorlati árpolitikai tevékenységgel, illetve szabályozási magatartásban mutatkozó összefüggésekkel.

Jövedelmezőségi, ár- és költségelemzésünk termékekre irányult. Arra nem volt lehetőségünk, hogy az OKGT minden egyes termékét megvizsgáljuk, ehelyett figyelmünket a fő termékekre – a kőolajra, földgázra, gáz- és tüzelőolajra, benzinre és fűtőolajra – koncentráltuk. Ha az árszabályozás oldaláról tekintjük az elmúlt időszakot, azt tapasztaljuk, hogy az 1970–1979 között érvényesült merev központi árszabályozásban kétszeri jelentős áremeléssel az egyes termékek árárányai megváltoztak, az átlagos árszint emelkedett. Az árváltozások mértékei (százalék):

	Kőolaj	Földgáz	Gázolaj	Benzin	Fűtőolaj
1975.	+ 100	+ 43	+ 49	+ 35	+ 48
1976.	+ 43	+ 26	+ 26	+ 23	+ 30

A központi árszabályozás megmarad ugyan 1980-tól az energiahordozókra, de deklaráltan világpiaci árkövetés érvényesül. A valóságban azonban csak a kőolajnál és ott is csak 1984-ig érvényesült világpiaci árkövetés, a kőolajszármazékok és a földgáz belföldi termelői árának mozgása teljesen eltért a világpiacitól. A különböző indíttatású és mértékű áremelések a tröszt gazdálkodását az elmúlt majdnem két év-tizedben különböző módon érintették és eszerint több, markánsan elkülönülő szakasz figyelhető meg: Az 1971–1975 időszakban a stabil árak, a szoros költséggazdálkodás együttesen a kiemelt termékeknél jó jövedelmezőséget biztosítottak; a költségvetési elvonás nem volt jelentős, a vállalatnál nőtt az elkölthető jövedelem.

Az 1976-os jelentős áremelést követően 1977-től 1980-ig nem volt belföldi termelői árváltozás. Az 1976-os áremelésből származó teljes pótlólagos tiszta jövedelmet a költségvetés nyelte el. A tiszta jövedelem központositott aránya mintegy 20 százalékkal nőtt, emiatt a kőolajbányászat és a fűtőolajtermelés *veszteségessé* vált, a föld-

gáz OKGT-nél maradó fajlagos nyeresége 1977-től csaknem felére csökkent. Az elvonások ellenére is változatlanul jó maradt a feldolgozott termékek, ezen belül a gáz- és tüzelőolaj, valamint a benzin jövedelempozíciója.

A világgpiaci árkövetés eredményeként 1980-tól változó mértékű és gyakoriságú központi áremelések követték egymást. Miközben a világgpiaci árak — átmeneti mérsékelt növekedésüket követően — visszaestek a nyolcvanas szint alá; a kőolaj- és földgáz belföldi termelői ára 48 százalékkal emelkedett, a költségvetési befizetési egyenlegek 50-80 százalékkal nőttek; a kőolajnál fokozatosan csökkent a vállalatnál maradó nyereség, a földgáztermelés pedig veszteségessé vált. A kőolajszármazékok belföldi termelői árváltozása hasonló irányú és mértékű volt: a gáz- és tüzelőolaj ára 40 százalékkal, a benzin ára több mint 100 százalékkal nőtt. A költségvetési elvonás összességében a képződött tiszta jövedelem 92-95 százalékát érte el, 1982-ben 89,2 százalék volt. *Minden racionális alapot nélkülözve tehát a költségvetés gyakorlatilag a teljes képződött tiszta jövedelmet elvonta, ellenérdekeltséget teremtve ezzel a kőolaj- és földgáztermelés fokozásában olyan helyzetben, amikor a hazai kutatási és termelési költségek a világgpiaci áraknak csak töredékét teszik ki.*

### *Kölcsönhatások, egyidejű összefüggések*

A kőolaj belföldi termelői ára — 17 év adatai alapján — a költségvetési befizetéssel szorosabb korrelációs kapcsolatban áll, majdnem lineáris köztük az összefüggés. Azaz a *belföldi termelői ár alakításában a legfontosabb tényező a költségvetési érdek*. Ugyanakkor a kőolaj önköltsége és adózott nyeresége egymástól függetlenül mozgó kategóriák. A földgáz termelői ára *önköltségével áll szoros kapcsolatban*, viszont negatív a korrelációja az adózott nyereséggel, amiből azt valószínűsíthetjük, hogy *az áremelkedéseket a költségnövekedés és a költségvetési befizetés tulajdonképpen elviszi*, és hatásukra ahelyett hogy nőne, csökken az adózott nyereség. A gázolaj belföldi termelői ára *teljes egészében az önköltségtől függ*, amiben a kőolaj ára a legfontosabb tényező.

A benzin belföldi termelői ára a benzin teljes önköltségével van igen szoros kapcsolatban, (gondoljunk csak arra, hogy a gáz és a földgáz esetében is hasonló összefüggést találtunk), a költségvetési befizetés és az adózott nyereség nem függ a belföldi termelői ártól. A lefölözés a fogyasztói árral áll korrelációs kapcsolatban.

Számításainkból kitűnik, hogy a fajlagos jövedelemtermelés kevésbé függ a költségektől, alapvetően az árak mozgása határozza meg, részletesebben:

- a/ A földgáz jövedelemtermelő-képességében meghatározó a belföldi termelői ár;
- b/ A kőolajnál a meghatározó a világgpiaci, illetve az ehhez késleltetetten igazodó belföldi termelői ár; az önköltség, és a rubel importár hatása gyengébb, a költségvetési befizetési egyenleget viszont főként a belföldi termelői ár magyarázza;
- c/ A gázolaj tiszta jövedelem tartalmának sem a belföldi termelői árral, sem az önköltséggel való kapcsolata nem mutatható ki;
- d/ A belföldi termelői ár hatása nem szignifikáns, csak a kőolaj világgpiaci ára illetve a benzin fogyasztói ára befolyásolja a benzin fajlagos tiszta jövedelmét.

*Számításaink szerint tehát az OKGT-nek nem volt valós árérdekeltsége és költség-*

*érzékenysége 1980 és 1987 között sem. Ezzel szemben a költségvetésnél – a költségvetési befizetés növekedésén keresztül – egy rendkívül komoly árfelhajtó érdekelttség mutatható ki, a költségvetés mindenképpen érdekelt abban, hogy ne csökkenjen a belföldi termelői (és fogyasztói) ár, hiszen az jelentősen csökkenti bevételét is.*

Érdekes empirikus összefüggés a rubelár és a teljes önköltség együttmozgása, hiszen a beszerzési forrásokat a vállalat nem versenyezteti. Azt gondoljuk, hogy a rubelár emelkedése valószínűleg növeli a költségtűrőképességet, amit az tesz lehetővé, hogy az OKGT bányászati tevékenységének egyetlen riválisa a szocialista import, korlátozott volumenű.

Ez az eredmény egybevág azzal, amit már az előzőekben bemutattunk, nevezetesen, hogy az állam által hangsúlyozott *világpiaci árkövetési elv* valójában egy költségvetési *bevételi érdekeltséget* takar. A költségvetésnek a bevétel érdekében a növekvő világpiaci ár követésében valóban érdekelt, azonban annak csökkenésében már ez az érdekeltség megszűnik. Tehát a világpiaci ár követésének kimondott és deklarált elve a valóságban csak egy irányban, felfelé, vagyis végső soron torz módon érvényesül.

#### *A késleltetett hatásmechanizmusok*

Az egyidejű mozgások mérlegelése mellett a belföldi termelői, rubel import, és a világpiaci ár közötti egyéves, kétéves, négyéves, ötéves késleltetéssel tapasztalható összefüggéseket is megvizsgáltuk. Azt tapasztaltuk, hogy *a kőolaj belföldi termelői ára és világpiaci ára között az egyéves késleltetésű kapcsolat erősebb, mint az egyidejű.* Az 1980–1988 közötti átlagos árváltoztatás időtartamát vizsgálva nagyok a szórások a világpiaci árkövetésben. Előfordul, hogy három havonta is módosít az Árhivatal, és van olyan, hogy másfél évig nem változnak az árak. Ugyanakkor az átlagos árkövetési időszak valóban egy év, és így a mi autokorrelációs számításunk pontosan ezt az átlagot mutatja. Ténylegesen tehát a *világpiaci – felfelé való – árkövetés ellentmondásos tendenciája egyéves késéssel érvényesül.*

Autokorrelációs elemzések alapján is igazolható, hogy a kőolaj és származékainak rubel import ára valóban eltolt késleltetéssel követi a világpiaci ár mozgását, vagyis az alkalmazott bukaresti árelvnek megfelelően a követés az előző öt év átlagának megfelelő.

A földgáz rubel ára azonban *nem* igazodik a bukaresti árelvhez, legalábbis számításaink szerint nem. A kőolaj és a gázolaj, valamint benzin világpiaci árainak utokorrelációja azt mutatja, hogy az együttmozgás igen erős. A kőolaj és származékainak, a benzinnek és a gázolajnak a belföldi és a világpiaci termelői árai egyidejűleg jobban, de késleltetéssel is korrelálnak egymással.

A gázolaj és a benzin rubelimport árai is késleltetten és körülbelül ötéves eltolt késleltetéssel követik a világpiaci árak változási tendenciáit.

*Összefoglalóan* tehát a szénhidrogén termékek világpiaci árkövetése részlegesnek mondható, közvetlenül a kőolajnál érvényesült – és ott is késéssel –, a többi termék-nél részben a kőolaj árváltozásának hatása, részben a termék világpiaci ármozgása, részben más szempontok befolyása mutatható ki. Az egyidejű korrelációnál viszont

a kőolajnál és ez a legfontosabb, főként a költségvetési elvonással való kapcsolat jelentős mértékű befolyása igazolható.

A világpiaci árkövetés elvének gyakorlatba való átültetése zavaros, mert technikája nincs rögzítve. Nem tudni, hogy mi történjék az árfolyamváltozásokkal, követjük-e külön vagy sem. Nem rögzített, hogy a világpiaci árkövető termelői árak miként kapcsolódjanak a fogyasztói árakhoz, továbbá, hogy az ármechanizmus oldaláról mennyire és miként érvényesítsük, vagy ne érvényesítsük a tényleges belföldi piaci viszonyokat. A statisztikai elemzés azt bizonyítja, hogy a *jelenlegi kőolaj, gáz és egyéb szénhidrogén vertikumbeli termékek árpolitikájában nem mutathatók ki egyértelmű árelvek*. Márpedig helyes árelvek nélkül nem tud működni még egy adminisztratív árrendszer sem.

Megítélésünk szerint le kellene építeni az érintett energiahordozók fogyasztói ár-támogatását és más energiahordozók árlefölözését. Mindenképpen vitatható egy olyan árrendszer, amely egyes árakat lefölöz és másokat támogat, *szegmentálva az egyes fogyasztók által fizetendő árat*. Ez árlelőnyöket ad bizonyos tevékenységekhez, és diszpreferál másokat.

Racionálisabb árelv, hogy *legyen az energia ára egységes minden szinten és minden fogyasztó számára, mert akkor a fogyasztó magatartását egy racionális gazdasági közegben valóban tudja érvényesíteni*. (Ha a háztartási energia vagy például a lakás-fűtés valóban annyiba fog kerülni, amennyibe az kerül, akkor ez kikényszeríti az építkezési, szigetelési stb. szokások változását.)

#### *Az árképzés hatása az OKGT költségvetési kapcsolataira*

A kőolaj költségvetési egyenlege átvette a nyereség szerepét, vagyis gyakorlatilag a belföldi termelői árak és a költségek különbségét jelenti. A költségvetés érdekelt volt a belföldi termelői árak növekedésében és jól járt, ha a költségek csökkentek, (e kettő közül csak az arra volt képes hatni), ezzel szemben az OKGT sem az árak növekedésében, sem a költségek csökkentésében nem volt érdekelt, mert a kettő közti különbséget a költségvetés *automatikusan* elvonta a vállalatától.

Ebből fakadóan elemzésünk egyik legfőbb megállapítása, hogy *az OKGT-nél nem mutatható ki valós profitérdekeltség*. Matematikai-statisztikai elemzésünk objektíve jelzi, hogy a kőolaj belföldi termelői árában késleltetett és rendkívül tökéletlen, időben elosztott világpiaci árkövetést találhatunk, mégis a kőolaj belföldi árában a döntő tényező mégsem a világpiaci ár követése, hanem egyértelműen a költségvetés bevételi érdeke.

A földgáznál egyáltalán nincs világpiaci árkövetés, itt más, már korábban elemzett makroökonómiai érdekek, a vállalati oldalról pedig döntően a költségalakulás befolyásolja a földgáz belföldi termelői árát. Azaz az OÁH árképzésében a földgáznál egy önköltségi típusú árképzést érzékelünk. A gázolajnál és a benzinnél rendkívül vegyes, kisebb mértékű világpiaci árkövetési tendencia rajzolódik ki, de itt is erőteljesen megmutatkozik a költségvetés bevételi érdekeltségének nyomása az árak alakulásán.

Azaz *költségvetési bevételi érdekeket tükröző ártípus alakult ki az OKGT-nél, keveredve ipari támogatási, szociálpolitikai érdek-vonatkozásokkal*. Ezért nem látjuk a konkrét elemzésünk alapján *igazoltnak* azt az állítást, hogy az ártípus világpiaci

árkövető volna, ez legfeljebb burkolt ideológiája lehet állami áremelési törekvéseknek, a költségvetés javára szorgalmazott jövedelemcentralizálásnak. Ez az elemzés konkrét bizonyíték ilyen értelemben.

Az egyoldalú költségvetési érdek hosszú távon kikapcsolta az árak alakulásában a világgpiaci viszonyok hatását. A kőolaj termelői árában a teljes önköltség alig 15-30 százalékot, a vállalati nyereség 0-10 százalékot tesz ki, miközben az adók és támogatások összege azon belül 60-80 százalék között mozog!

A földgáz-kitermelésnél az osztozkodás még igazságtalanabb, hiszen miközben a költségek itt is mindössze 20-30 százalékát adják az árak, a költségvetési befizetés 60-80 százalékos aránya és a mesterségesen alacsonyan tartott árak miatt az egyébként kiemelkedően jövedelmező földgáz a vállalatnak több éven keresztül veszteséget okozott.

Az árak szintjének és az árstruktúrájának együttes vizsgálata még egy, a költségvetés bevételi szemléletét igazoló összefüggésre hívják fel a figyelmünket. Miközben a világgpiaci árak esése miatt le kellett szállítani a kőolaj árát, ami több mint 20 százalékkal alacsonyabb befizetési arányt okozott, ezzel egyidejűleg több mint 30 százalékkal nagyobb lett a költségvetési befizetések aránya a kőolajszármazékoknál, a gáz- és fűtőolajnál és a benzinnél.

Összességében tehát nem csökkent, hanem nőtt a költségvetés OGKT-től származó bevétele az elmúlt években.

Ilyen körülmények között önálló racionális vállalkozói, vállalati magatartásról egyáltalán nem is lehet beszélni, hiszen sem a források, sem az árfeltételek, sem a költséggazdálkodási feltételek nem állnak ehhez az OKGT rendelkezésére.

Az adózási rendszer korszerűsítése több követelményt testesít meg. Egyrészt a korábbi elvonási csatornák jelentős számát már a Világbank is kifogásolta azzal, hogy ezek az ösztönzések és ellenösztönzések bonyult rendszerét alkotják, és mint ilyenek irracionálisak. A pénzügyi irányítás is törekszik ezek számának csökkentésére. Véleményünk szerint azonban nemcsak egyszerűsítési probléma merül itt fel, hanem ezzel párhuzamosan a mérték és stabilitás problémája is: *olyan elosztási arányt kell teremteni az OKGT és az állam között, hogy a tröszt önfinanszírozóvá váljon, s hogy az önfinanszírozás mértéke valóban a tröszt nyereségtermelő képességétől függjön (amelyet természetesen a konjunktúra fokozhat vagy letörhet).*

### *Következtetések*

Az OKGT példája azt mutatja, hogy a *piacgazdasági viszonyokhoz való közelítés még tendenciájában is csak rendkívül ellentmondásosan mutatható ki. A vállalat mind ár, mind jövedelmi szempontból olyan szoros központi kézivezérlés alatt működik, amely ezt a jövedelmező iparágat majdnem forráshiányos helyzetbe sodorta.*

A szabályozásnak számolnia kell azzal, hogy a tőkemegtérülést és bővítést az adórendszer nem korlátozhatja. Az adórendszert úgy kell kialakítani, hogy a hatékony vállalat még adózás után is megtalálja számítását. A piacnak kell szelektálnia, nem pedig az államnak. Enélkül sem a belföldi tőkével, sem a külső tőkével nem lehet

normális vállalati munkát végezni és a külföldi tőke bevonásával kapcsolatos megnyilatkozások ideológiai szinten maradhatnak csak.

Amíg nem bontakozhatnak ki a vállalatok tevékenységében, tőkeerejében, piaci adaptivitásában mutatkozó különbségek, s nem mutatkozhatnak nagyon eltérő jövedelmezőségekkel kecsegtető lehetőségek, valamint nem működik normális tőkepiac és egészséges megtakarításra ösztönző kamatviszonyok, addig nem bontakozhat ki az önálló piacvezérelt vállalati megtakarítási-beruházási politika.

Mivel a tőkepiac még nem működik, magas az infláció, s a nyereség nagy részét elvonják, így a vállalatok gazdálkodásának legfontosabb célja állami eszközök szerzése tevékenységüknek legalábbis a szintentartására. Ilyen feltételek között pedig nem várható a vállalatoktól, hogy minden erejükkel a belső és külső piacokra koncentráljanak.

Az OKGT szabályozási problémái nagymértékben azokból a gazdaságpolitikai anomáliákból vezethetők le, amelyek a mai mindennapi gazdaságpolitikai gyakorlatban is fellelhetők. A nyolcvanas években felerősödött az a gazdaságpolitikai magatartás, amely félretette (és bizonyos fokig félretenni volt kénytelen) a távlati stratégiai gondolkodásmódot, és egy túlélésre törekvő rövid távú gazdaságpolitikai illetve pénzügypolitikai gyakorlatot eredményezett. Alapvetően ez határozta meg, illetve szűkítette le a vállalati szféra és ezen belül az OKGT mozgásterét. Kialakult az a gyakorlat, amelyben a jól menő, jelentős jövedelmet termelő vállalat azért nem tud fejleszteni, mert nincs pénze (ugyanis elvonják tőle), és a szegény, kis jövedelmet termelő, esetlegesen veszteséges vállalat szintén nem tud fejleszteni, mert nincsen pénze (noha a veszteségeit többé-kevésbé kiegyenlítik a jövedelmezően termelők jövedelmének megcsapolása és redistribúciója révén).

A stratégiai érdekelttség és gondolkodás lehetetlenülésével ezért értelemszerűen minden vállalatnál, így az OKGT-nél is előtérbe került a rövid távú veszélyhelyzetek elhárítása. A kőolaj- és földgáztermelés kiemelt hatékonysága, az iparági rangsorban elfoglalt „előkelő” első helye ellenére, a szakágazat jövedelmi helyzete nem javulhatott, sőt inkább *romlott*. *Termelésbővítési* lehetőségei a jövedelmi helyzet alapján is *erősen korlátozottak* voltak. Sürgető feladat tehát a műszaki-technikai leszakadás meggátolása, a felzárkózás elősegítése. Ez azonban a költségvetési redistribúció megszüntetését, a hosszú távú érdekelttség megteremtésének, feltételeinek biztosítását igényli.

A vállalatok egyre gyakrabban kerülnek szembe rövid távon forráshiánnyal, ezért jelentős részük egyre súlyosabb alkudozásra kényszerül a jövedelemközpontosítást illetően. Az ilyen típusú vállalati kényszergazdálkodási gyakorlatnak viszont *nincs stratégiai jellege*, kénytelen elviselni a belső szerkezeti adottságokat, erősít régen kialakult, néha válságba torkolló determinációkat is.

ÁRVA LÁSZLÓ:

## ÁLLAMI VÁLLALATOK, VÁLLALATI HATÉKONYSÁG, REPRIVATIZÁLÁS

*(A gyorsan iparosodó dél-kelet-ázsiai országok néhány tapasztalata)*

Az állami vállalatoknak, illetve az állam gazdaságtervező szerepéről meglehetősen sokat vitatkoztak az elmúlt fél évszázadban a közgazdászok és a szociológusok. Tisztán elméletileg épp olyan elfogadható érveket lehet találni az állami vállalatok súlyának növelésére, mint az állami vállalatok visszaszorítására is. Az állami vállalatok szerepének növelését helyeslő közgazdászok a hatvanas és a hetvenes években rendszerint azzal érveltek, hogy az elmaradott, a társadalmi-gazdasági fejlődés útjára éppen csak rálépett országokban az állami vállalatok a kisebb költségérzékenység következtében olyan tevékenységekre, olyan termékek gyártására is létrehozhatók, amelyeket a magánvállalatok nem tartanak profitábilisnak. Az úgynevezett „külső gazdaságossági hatások” révén az állami vállalatok általánosan kedvező gazdasági légkört teremthetnek, az állami monopóliumok kialakításával pedig csökkenthetők a piaci verseny veszteségei.<sup>1</sup> Ugyanakkor pusztán elméletileg ugyanolyan meggyőzően hangzik az állami vállalatok súlyának csökkentésére vonatkozó érvelés is. E szerint az állami vállalatok éppen költségérzékenységükből fakadóan csökkentik a mikroökonómiai hatékonyságot, az állami monopóliumok pedig gátolják az erőforrások optimális allokációját.<sup>2</sup> Az elmúlt évtizedekben szerte a világon változatos körülmények közt sokféle kombinációja alakult ki az állami és a magánvállalatoknak, ami lehetővé teszi a vizsgálódást: milyen előnyei és hátrányai vannak az állami vállalatok alapításának, valamint az iparosítás gondjaival küzdő fejlődő országokban – és ebbe a csoportba lehet egyre inkább hazánkat és a környező szocialista országot is sorolni – az állami és magánvállalatok milyen arányára célszerű törekedni.

### *Az állami- és magánvállalatok aránya*

A nyolcvanas évek elején végzett Világbank, illetve UNIDO felmérések eredményei szerint az állami vállalatok súlya az egyes országok nemzeti jövedelmén belül meglehetősen nagy szóródást mutatott.<sup>3</sup> A Világbank a nyolcvanas évek elején 45 ország gazdaságát vizsgálta meg ateinketben, hogy milyen arányt képvisel a GDP-n, a fel-

<sup>1</sup>(10), (11)

<sup>2</sup>(13)

<sup>3</sup>(4)



dolgozóipari termelésen, illetve az összes beruházásokon belül az állami vállalatok tevékenysége (lásd: 1., 2. és 3. táblázat). Az adatok alapján a vizsgált országok alapvetően négy nagy csoportja különíthető el:

a/ Az első nagy csoportba, ahol a GDP-n belül az állami vállalatok által megtermelt hozzáadott érték 60 százaléknál magasabb volt, a szocialista országok tartoztak. Egy fejlődő ország, és Algéria is ebbe a csoportba került kivételesen magas állami vállalati részaránnyal.

b/ A másik nagy csoportban, amelyben az állami vállalatok hozzáadott értéke 20 és 40 százalék közt szóródott, fejlődő országok kerültek (mint például Zambia, Nicaragua, Egyiptom, Venezuela, stb.).

c/ A harmadik csoportba azok az országok kerültek, amelyekben az állami vállalatok GDP-n belüli aránya 10 és 20 százalék közt szóródott. E csoportba szintén elsősorban fejlődő országok (mint például Szenegál, Chile, Tanzánia, Bolívia) kerültek, bár néhány olyan fejlett ipari ország is e csoportba került, ahol az állami vállalatok szerepe viszonylag nagyobb volt az elmúlt években (például Franciaország és Nagy-Britannia).

d/ A negyedik nagy csoportba, amelyre jellemző az állami vállalatok GDP-n belüli arányának igen alacsony, 10 százalékot sem elérő aránya, elsősorban a fejlett ipari országok, másrészt a konzervatív gazdaságpolitikát folytató fejlődő országok (mint például Pakisztán, Banglades, Thaiföld és Dél-Korea) tartoznak, amelyek nem követték az úgynevezett „nem-kapitalista” fejlődési út államosító gazdaságpolitikáját.

A fentiekhez hasonló kép rajzolódik ki akkor is, ha az állami vállalatok beruházásait az összes bruttó beruházáson belül vizsgáljuk.

Az állami vállalatok termelésének GDP-n belüli aránya, illetve a beruházások összes beruházásokon belüli aránya függ attól, hogy sor került-e az illető ország mezőgazdaságában az állami gazdaságok kialakítására, vagy egyéb államosító intézkedésekre. Azon fejlődő országoknál, ahol az állami vállalatok által megtermelt hozzáadott érték GDP-n belüli aránya 30 százalék felett volt (mint például Algériában, Zambiában, vagy Nicaraguában), nyilvánvalóan a mezőgazdaság államosítása torzította a képet. Ezért célszerű az állami vállalatok arányát csak a feldolgozóiparon belül vizsgálni, bár erre kevesebb az adat. A szocialista országokban az állami vállalatok hozzáadott értéke a nyolcvanas évek elején a feldolgozóipari hozzáadott érték 80 százaléka felett volt, a fejlődő országokban 10 és 60 százalék közt szóródott, míg a fejlett tőkés országban 10 százalék alatt volt.

Az egyes országok gazdasági teljesítményét csak megközelítően jelzi az 1965–1985 évek közti éves, átlagos GDP növekedési ütem. Az évi átlagos GDP növekedési ütem, valamint az állami vállalatok GDP-n, illetve feldolgozóiparon belüli súlya, valamint az állami beruházások összes beruházásokon belüli aránya közti összefüggéseknél a regressziószámítás eredményeként mindhárom esetben 0,1-nél kisebb lineáris korrelációs együtthatót kaptunk. Akkor sem kaptunk szorosabb összefüggést, ha a fejlett országok csoportját elhagyva csak a fejlődő országokra vonatkozóan végeztük el a vizsgálatot. A meglepő eredmény, hogy az állami vállalatoknak a nemzetgazdaságon belül betöltött súlya – legalábbis az 1965–1980-as időszakban – nem határozta meg azt, hogy az illető országban gyorsabb vagy lassabb volt a gazdasági növekedés. A gazdasági fejlődés üteme szempontjából tehát gyakorlatilag közömbös volt, hogy sor

került-e államosításokra, illetve milyen volt azok aránya. A szocialista országokat, ahol az állami vállalatok aránya szélsőségesen magas, az eltérő statisztikai rendszere miatt ki kellett hagyni az összehasonlításból.

Mivel a nemzetközi összehasonlítás nem adott egyértelmű választ arra a kérdésre, hogy az állami vállalatok magasabb vagy alacsonyabb aránya milyen hatással volt a gazdasági fejlődésre, a vizsgálódás körét célszerű részben leszűkíteni, részben pedig kitágítani. Az utóbbi húsz évben a dinamikusan fejlődő dél-kelet-ázsiai fejlődő országok példája több tanulsággal szolgál az állami vállalatok kialakulásának körülményeivel, a magánvállalkozásokkal szembeni tényleges hatékonyságukkal, és azokkal a fejleményekkel kapcsolatban, amelyek az állami vállalatok arányának csökkentéséhez vezettek.

### *Az állami vállalatok szerepe Dél-Kelet-Ázsia fejlődésében*

Dél-Kelet-Ázsia az utóbbi húsz évben a világ egyik siker-régiója lett. A GDP 1965 és 1980 közt évi átlag 5,9 százalékkal nőtt a Fülöp-szigeteken, 7,3 százalékkal Malájziában, 7,4 százalékkal Thaiföldön és 9,5 százalékkal Dél-Koreában (az igen speciális, kis területű dél-kelet-ázsiai országokkal, mint Hong Kong, Singapore, Macao és Taiwan speciális helyzetük miatt nem foglalkozunk a továbbiakban). E gyors növekedés eredményeként az egy főre jutó nemzeti jövedelem Thaiföldön az 1970-es 120 dollárról 1988-ra 380 dollárra, a Fülöp-szigeteken 182 dollárról 700 dollárra, Malájziában 318 dollárról 2000 dollárra, Dél-Koreában pedig 600 dollárról 2200 dollárra nőtt, megközelítve, illetve elhagyva az európai szocialista országok 2000 dolláros átlagát. A dél-kelet-ázsiai országok dinamikusán növelték az OECD-országokba irányuló gépipari exporton belüli arányukat is. A gépek és közlekedési eszközök OECD-országokba irányuló exportján belül a négy dél-kelet-ázsiai ország 1965 és 1985 közt 0,075 százalékról 2,4 százalékra növelte részesedését. A híradástechnikai eszközök exportja ugyanezen időszak alatt 0,05 százalékról 8, az elektromos gépeké 0,008-ról 11 százalékra nőtt.

A gyorsan iparosodó dél-kelet-ázsiai országok fejlődését vizsgálva közepes mértékű állami beavatkozások figyelhetők meg. A Fülöp-szigeteken és Thaiföldön a hetvenes években a költségvetés a GDP 18-20 százalékát központosította csupán, ezen belül a gazdasági célú kormányzati kiadások a GDP 5-7 százalékát tették ki. A nyolcvanas években a költségvetés által központosított jövedelmek aránya e két országban még valamelyest csökkent is. Malájziában a költségvetés által központosított jövedelmek elérték a GDP 35-38 százalékát, sőt, a nyolcvanas évek elején 40 százalék fölé nőttek. Malájziában a gazdasági célú költségvetési kiadások a GDP 9-10 százaléka körül mozogtak. De még Malájzia magasabb jövedelmek központosítási szintje is jóval elmaradt a szocialista országok költségvetési arányaitól, és csak kevéssel haladta meg a fejlett tőkés országokban kialakult arányokat.

A dél-kelet-ázsiai térségben a nyolcvanas évek elejéről származó adatok szerint Malájziában volt a legmagasabb az állami vállalatok aránya (a GDP 24 százaléka), ezt követte a Fülöp-szigetek (8 százalék), Dél-Korea (6,4 százalék), míg a konzervatív gazdaságpolitikát folytató Thaiföldön 4 százalékot sem érte el az arányuk. A továb-

biakban Malájziával és a Fülöp-szigetekkel foglalkozunk részletesebben. Malájziában az állami vállalatok kialakítására két hullámban, eltérő gazdaságpolitikai megfontolások következtében került sor. A hetvenes évek első felében mindenekelőtt a kitermelőiparban, valamint a mezőgazdasági nyerstermékek feldolgozására hoztak létre állami vállalatokat. Ez elsősorban a maláj gazdasági nacionalizmust szolgálta. Malájzia soknemzetiségű ország. A lakosság közel egyharmada kínai és indiai kisebbség, akik azonban a gyarmati időszakban megszerezték az ország gazdasági élete felett az ellenőrzést. A lakosság több, mint hatvan százalékát kitevő maláj és azokkal rokon egyéb helyi népcsoportok (a malájokkal együtt bumiputrának nevezett népesség) a függetlenné válás után (1957) megszerezték a politikai dominanciát és hamarosan határozott lépéseket tettek a gazdasági uralom megszerzésére is. Ennek során egyrészt a külföldi tőkeérdekeltségek ellen indítottak támadást, másrészt igyekeztek egy helyi, maláj vállalkozóréteget kinevelni. A kitermelőipar, illetve mezőgazdasági feldolgozóipar külföldi kézben levő vállalatainak államosítása mindenekelőtt a gazdasági nacionalizmus szolgálatában állt, és csak másodsorban irányult a gazdasági fejlesztésre.

A hetvenes években létrehozott állami vállalatok közül a legnagyobb az 1974-ben alapított PETRONAS kőolajipari tröszt volt. A trösztnek kizárólagos joga a kőolaj- és földgáz kutatás, -feltárás, -kitermelés, -feldolgozás és -értékesítés. A hetvenes években tevékenységét kiterjesztette a műtrágyagyártásra is.<sup>4</sup>

A mezőgazdasági termékek feldolgozására létrehozott FIMA elnevezésű élelmiszeripari tröszt a gazdasági nacionalizmus céljai mellett a mezőgazdasági termelés növelésére is irányult. A tröszt többségi tulajdonnal rendelkezik többek közt kesudió- és ananászfeldolgozó, valamint élelmiszer-csomagoló- és gyümölcslelgyártó vállalatokban.

A hetvenes években létrehozott malájziai állami vállalatok részvénytársasági formában működnek. Az állami vállalatok gazdaságpolitikai ellenőrzésére és irányítására hozták létre az Állami Vállalatok Minisztériumát a hetvenes évek elején.

Az állami vállalatok alapításának második hullámára Malájziában a nyolcvanas évek elején került sor. Ekkorra már nem annyira a gazdasági nacionalizmus, hanem a kormányzat gazdaságfejlesztési, illetve struktúraátalakító elképzelései motíválták az újabb állami vállalatalapításokat. A kormányzat a hetvenes évek végén elhatározta, hogy a nehézipar, azon belül is elsősorban a gépipar fejlesztésével új növekedési pályára vezeti az országot. A IV. Malájzia Terv ambíciózus nehézipari fejlesztést határozott el, többek közt egy évi 200 ezer darab kibocsátású személygépkocsigyár, vasművek, cementgyárak, methanolkészítő vegyi üzem, stb. felépítésével. E nagyberuházásokat elsősorban állami-fejlesztési forrásokból, többségi állami részvénytulajdonnal tervezték megvalósítani. Az 1981-ben megkezdett nagyberuházásokat a HICOM nehézipari tröszt fogta át.

Malájziában az állami vállalatokba történő beruházások a hetvenes években évi 1-1,5 milliárd ringgit körül alakultak, majd 1980-ban 3 milliárd, 1983-ban 5 milliárd és 1984-re 8 milliárd ringgitra ugrottak. Ezt követően ismét csökkentek az állami vállalati beruházások.

A Fülöp-szigeteken a maláziaitól teljesen eltérő okok következtében hoztak létre

állami vállalatokat nagyjából a nyolcvanas évek elején. Az előzményt a hetvenes években kialakult úgynevezett „cronie-capitalism”, a „Marcos-haverok kapitalizmusa” jelentette. E rendszer lényegét az alkotta, hogy a Marcos-rendszer támogatói, a „cronie-k” jelentős állami kiváltságokat és kedvezményeket kaptak magánvállalkozásaikhoz. Egész vállalatbirodalmak alakultak ki Marcos barátai kezében, akik az állami kiváltságok mellett bőségesen jutottak állami fejlesztési alapokhoz is.<sup>5</sup>

A nyolcvanas évek elején a konjunktúra miatti gazdasági válság egymás után vitte csődbe a továbbra is nagyvonalúan folyósított állami támogatások ellenére a Marcos-haverok vállalatait. Ebben a helyzetben a kormányzat azt a megoldást találta ki támogatóinak megsegítésére, hogy a csődbe jutott vállalatok adósságainak elengedéséért cserébe átvette az illető vállalatok részvényeit. A Marcos-haverok az állami tulajdonba került vállalatoknál természetesen továbbra is megtartották vezető pozíciójukat. A Fülöp-szigeteken tehát alapvetően a Marcos-haverok csődbe jutott vállalatainak megmentése céljából hozták létre az állami vállalatokat. Az állami vállalatok száma a hetvenes évek elején csak mintegy 60 volt, 1975-re számuk elérte a 120, míg a Marcos-haverok megmentését célzó állami vállalatátvételi kampányt követően 1984-ben számuk meghaladta a 300-at.<sup>6</sup>

#### *A hatékonyság kérdőjelei*

Malájziában a nyolcvanas évek elején átfogó elemzések készültek az állami vállalatok hatékonyságáról, összehasonlítva azt a hasonló ágazatokban működő magánvállalkozások hatékonyságával.

A malájziai állami vállalatok mikroökonómiai hatékonysága meglehetősen kétségesnek bizonyult a nyolcvanas években. Az összes állami vállalat csaknem fele veszteséges volt 1984-ben, és a nyereséges állami vállalkozások nyereségességi rátája is csak mintegy fele volt az azonos ágazatokban működő magánvállalatokénak.<sup>7</sup> A cement- és az acéliparban végzett felmérések szerint az állami és magáncementgyárak 1981-ben még közel azonos önköltséggel állítottak elő egy tonna cementet, 1982-től azonban a költségek fokozatosan növekedni kezdtek az állami üzemekben, és 1986-ban már 50 százalékkal nagyobb önköltséggel termeltek, mint a magánüzemek. Az állami acélgyárak a nyolcvanas években 5-10 százalékkal nagyobb költségekkel termeltek, mint a magánkézben levő acélgyárak.<sup>8</sup> Az állami vállalatok alacsonyabb jövedelmezősége következtében Malájziában 1986-ban 2-5 milliárd ringgit (2,5 ringgit = 1 USD) veszteséget szenvedett el a gazdaság.

A vállalati mérlegadatokat alapján végzett ökonometria vizsgálatok azt mutatták, hogy Malájziában az állami vállalatok közt a profitabilitás szignifikáns negatív korrelációt mutatott az állami részvények arányával, vagyis minél magasabb arányt kép-

<sup>5</sup>(7)

<sup>6</sup>(2)

<sup>7</sup>(1)

<sup>8</sup>(1)

## Nem pénzügyi kisüzemek (állami vállalatok) aránya a GDP százalékában

Ország	%	Ország	%
<i>Fejlett országok</i>			
Magyarország	63,5	Olaszország	7,5
Franciaország	17,0	Írország	8,0
Nagy-Britannia	14,5	Dánia	6,3
NSZK	1,0	Spanyolország	4,1
Ausztrália	9,4	Hollandia	3,6
<i>Fejlődő országok</i>			
Algéria	66,0	Portugália	9,7
Zambia	37,8	Kenya	8,7
Guyana	37,2	Argentína	8,6
Nicaragua	36,0	Fülöp-szigetek	8,0
Egyiptom	31,4	Benin	7,6
Venezuela	27,5	Sierra Leone	7,6
Tunézia	25,4	Mexico	7,4
Guinea	25,0	Botswana	7,3
Malaysia	23,9	Liberia	6,8
Senegal	19,9	Görögország	6,1
Chile	17,7	Korea	6,4
Tanzánia	12,3	Pakisztán	6,0
Bolívia	12,1	Banglades	5,7
Togo	11,8	Törökország	5,0
Elefántcsontpart	10,5	Thaiföld	3,6
India	10,3	Paraguay	3,1
Sri Lanka	9,9	Nepál	3,0
Mali	9,4		

Forrás: Malaysia. Matching Risks and Rewards in Mixed Economy Világbank, 1988.

**Állami tulajdonban lévő vállalatok aránya a feldolgozóipar hozzáadott értékének  
százalékában**

Ország	%
Görögország	2
Argentína	6
Portugália	11
Románia	92
Mexico	30
Magyarország	83
Panama	4
Dél-Korea	14
Törökország	20
Szíria	56
Tunézia	57
Elefántcsontpart	22
Nicaragua	20
Thaiföld	8
Egyiptom	60
Bolívia	7
Szengál	18
Pakisztán	9
Sierra Leone	12
Tanzánia	34
India	14
Burma	58
Etiópia	60
Banglades	41
Malaysia	24

Forrás: Malaysia. Matching Risks and Rewards in Mixed Economy Világbank, 1988.

**Nem pénzügyi közüzemek (állami vállalatok) aránya a bruttó beruházások  
százalékában**

Ország	%	Ország	%
<i>Fejlett országok</i>			
Norvégia	22,2	Franciaország	12,1
Ausztria	19,2	Írország	11,8
Nagy-Britannia	17,0	Svédország	11,4
Spanyolország	15,6	Japán	11,4
Olaszország	15,2	NSzK	10,8
Belgium	13,1	USA	4,4
Hollandia	12,6	Canada	2,7
<i>Fejlődő országok</i>			
Algéria	67,6	Sierra Leone	19,6
Zambia	61,2	Argentína	19,6
Burma	60,6	Costa Rica	19,6
Egyiptom	47,8	Uruguay	18,3
Pakisztán	44,6	Senegal	17,9
Bolívia	40,9	Kenya	17,3
Elefántcsontpart	39,5	Tanzánia	16,3
Gambia	37,9	Peru	14,8
Mauritania	37,2	Honduras	14,6
Etiópia	36,5	Mauritius	14,4
Venezuela	36,3	Libéria	14,1
Tunézia	35,8	Guatemala	13,3
Guyana	35,1	Chile	12,9
India	33,7	Thaiföld	12,8
Portugália	33,2	Haiti	12,4
Malaysia	32,0	Fülöp-szigetek	10,9
Bahama-szigetek	31,6	Görögország	8,7
Banglades	31,0	Dominikai Köztársaság	8,4
Mexico	29,4	Dominika	7,8
Sri Lanka	28,4	Botswana	7,7
Panama	27,7	Mali	7,6
Törökország	27,5	St. Lucia	6,7
Jamaica	24,8	Paraguay	6,5
Brazília	22,8	Málta	6,3
Dél-Korea	22,8	Colombia	5,6
Matawi	21,2		

Forrás: Malaysia, Matching Risks and Rewards in Mixed Economy, Világbank, 1988.

## A GDP évi átlagos növekedési üteme 1965–1980 között

Ország	%	Ország	%
<i>Fejlett országok</i>			
Dánia	2,8	Franciaország	4,3
Norvégia	4,4	Írország	4,7
Nagy-Britannia	2,2	Svédország	2,7
Spanyolország	4,8	Japán	6,3
Olaszország	3,8	NSZK	3,4
Belgium	3,8	USA	2,9
Hollandia	3,9	Canada	4,8
Ausztrália	4,2		
<i>Fejlődő országok</i>			
Algéria	7,5	Sierra Leone	2,8
Zambia	1,8	Argentína	3,3
Burma	3,9	Costa Rica	6,3
Egyiptom	6,7	Uruguay	2,4
Pakisztán	5,2	Senegal	2,0
Bolívia	4,5	Kenya	6,4
Elefántcsontpart	6,8	Tanzánia	3,9
Mauritánia	2,1	Peru	3,9
Etiópia	2,8	Honduras	4,1
Venezuela	5,2	Mauritius	4,9
Tunézia	6,6	Libéria	3,2
India	3,8	Guatemala	5,9
Portugália	5,3	Chile	1,9
Malaysia	7,3	Thaiföld	7,4
Banglades	2,4	Haiti	2,9
Mexico	6,5	Fülöp-szigetek	5,9
Sri Lanka	4,0	Görögország	5,8
Panama	5,5	Dominikai Köztársaság	7,3
Törökország	6,3	Mali	4,1
Jamaica	1,5	Paraguay	7,0
Brazília	9,0	Málta	—
Dél-Korea	9,5	Colombia	5,6
Malawi	5,8		

Forrás: World Development Report, 1987.



viseltek az állami részvények az összes részvényen belül, annál nagyobb valószínűséggel vált veszteséggé egy vállalat.

Az alacsony vállalati hatékonyság mellett az állami vállalatok csökkentették a makrogazdasági hatékonyságot is azáltal, hogy megnehezítették a gazdaságtalan ágazatokból való kivonulást és gazdaságos területekre való tőkeátcsoportosítást. A malájziai állami beruházások makrogazdasági hatékonyságát meglehetősen nehéz megítélni. A külső gazdaságossági hatások számszerűsítése bizonytalan, mint ahogy a nagy állami nehézipari üzemek kétségtelen környezetszennyezése is nehezen számszerűsíthető. Az állami vállalatok vállalkozói képességeket és szakismereteket generáló hatását sem igen lehet közvetlenül mérni. A legnagyobb 13 Fülöp-szigetek-i állami vállalat vállalati mérlegadatai alapján készített elemzés azt mutatja, hogy azok összes éves veszteségei 1981 és 1984 közt 1,1 milliárd pesóról 15,7 milliárd pesóra (20 pesó = 1 USD), vagyis a GNP 2,3 százalékról 4,5 százalékra emelkedtek.<sup>9</sup>

Az állami vállalatok hatékonyságának kérdőjeleit úgy látszik, a malájziai és a Fülöp-szigetek-i gazdaságirányítás is felismerte és ennek megfelelően 1985 után mindkét országban széles körű reprivatizálási programot dolgoztak ki.

### *Következtetések és megjegyzések*

Az állami vállalatok Fülöp-szigetek-i és malájziai története, az állami vállalatok magánvállalatokhoz képest csekély hatékonysága, valamint az állami vállalatok viszonylag alacsony aránya Thaiföld és Dél-Korea gazdaságán belül azt látszik igazolni, hogy a gyorsan iparosodó dél-kelet-ázsiai országok eredményei nem az állami vállalatok tudatos felhasználásának eredményeként váltak elérhetővé, és ha volt is átmenetileg pár év, amikor az állami vállalatok viszonylag nagyobb súlyt kaptak ezen országok (illetve ezen országok közül néhány) iparosítási törekvéseiben, e korszakok meglehetősen rövidnek bizonyultak és hamar a reprivatizálásnak adták át helyüket.

Mind a dél-kelet-ázsiai országok tapasztalatai, mind közel negyven ország 1965 és 1980 közti gazdasági fejlődése és az állami vállalatok gazdaságon belül játszott szerepe közti kapcsolatra vonatkozó elemzés eredménye azt látszik igazolni, hogy az állami vállalatok nem alkalmasak a gazdasági fejlődés hosszabb távon történő felgyorsítására, és azok hátrányai legalábbis kiegyenlítik előnyeiket. Az állami vállalatok hátrányai különösen olyan időszakokban és helyzetekben látszanak az előnyöket felülmúlni, amikor a gyors gazdasági reagálás követelményei kerülnek előtérbe.

### IRODALOM

1. Malaysia: Matching Riska and Rewards in a Mixed Economy. World Bank, 1988.
2. Hill, H.: The Philippine Economy under Aquino. Asian Survey, 1988. March.
3. Árva László: A Fülöp-szigetek gazdasági-társadalmi válsága. Tervgazdasági Fórum, 1989. 1.

4. World Development Report. 1983., illetve 1987. Oxford University Press.
5. Government Finance Statistics Yearbook, 1988. Vol. XII. IMF.
6. Basic Facts. DMCS of ADB. Statistics Unit, ADB, Manila, 1987.
7. Árvai László: A gazdaság liberalizálásának új hulláma Malaysiában. Külgazdaság, 1989. 1.
8. The Philippines. Sustaining Industrial Recovery through Privatization and Foreign Investment. UNIDO Report. 1988.
9. Report of the UNIDO Industry Sector Assessment Mission to the Philippines. UNIDO Report, 1986.
10. Hanson, A. H.: Public Enterprise and Economic Development. London, 1959.
11. Wheelwright, E.L.: Industrialization in Malaysia. Cambridge University Press, 1965.
12. Information Malaysia. Kuala Lumpur, 1986.
13. Hayek, F.A.: Studies in Philosophy, Politics and Economics. London, 1967.
14. Hayek, F.A.: The Road to Serfdom. University of Chicago Press, Chicago, 1944.

P. A. GEROSKI:

## NYUGAT-EURÓPA IPARPOLITIKÁJA – NEMZETI IPARPOLITIKÁK NYUGAT-EURÓPÁBAN\*

### *Nyugat-Európa iparpolitikája*

Egészen más dolog a nemzeti, illetve nyugat-európai (EGK) szinten kialakítandó iparpolitika lehetőségét vitatni. Az előbbi elfogadása ugyanis nem jelenti automatikusan az utóbbit is. Kétségtelen, hogy a nyugat-európai iparpolitika számára komoly lehetőségek vannak, ez azonban a nemzeti és a később definiálandó „gazdasági” piacok helyes értelmezésétől függ. Mivel nincs ok arra, hogy bármely gazdaságpolitikát az eredetileg tervezettnél nagyobb területre terjesszék ki, a nyugat-európai iparpolitikának csak akkor lesz értelme, ha a piacok olyan alapvető módon lépik át a nemzeti határokat, ami már életképtelenné teszi a nemzeti iparpolitikát. Sok gazdasági elemző szinte kényszeres meggyőződése ellenére – miszerint a piacok a nyolcvanas évektől kezdve lényegileg globálissá váltak –, a helyzet az, hogy legtöbbjük még csak nem is nemzeti, s még kevésbé pán-európai. Ebből pedig az következik, hogy bármennyire tiszteletreméltó is a nyugat-európai iparpolitika ügye, ez egy meglehetősen lehatárolt jelentőségű dolog.

Az iparpolitikát ugyanis annyira helyi szinten kell gyakorolni, amennyire az csak lehetséges. Ennek alátámasztására három érv is felhozható. Először is minden megfontolásra érdemes iparpolitika sok és részletes információt igényel. Ez különösen igaz a meghatározott vállalatokra vagy ágazatokra irányuló iparpolitikára, s a szükséges információk összegyűjtéséhez a helyi iparpolitika kialakítói sokkal jobb feltételekkel rendelkeznek. Másrészt okkal feltételezhető, hogy az egyes iparpolitikák összetettsége nem arányosan nő a benne résztvevő, azt alakító szereplők számával. Még ha minden résztvevőnek hasonló preferenciái is lennének, a közöttük létesítendő és fenntartandó kommunikációs rendszer költsége a résztvevők számával exponenciálisan emelkedik. A résztvevők számát növelve valószínű, hogy a preferenciák között nő a különbség, sőt a konfliktusok lehetősége is. Valószínű, hogy sokkal könnyebb egy olyan viszonylag mérsékelt iparpolitikát megvalósítani, ahol az informális kommunikációs csatornák is segítik a meglevőket, mint a nagy, grandiózus terveket. Harmadszor az iparpolitikák helyi szintű alkalmazása azért is vonzó, mert azok így a helyi preferenciákat jobban tudják tükrözni, a közöttük való választás elvileg sokkal demokratikusabb. Tehát az iparpolitikát a lehetséges legalacsonyabb szinten kell kidolgozni és alkalmazni.

\*A szerző „European Industrial Policy and Industrial Policy in Europe” című előadása alapján, mely az E.A.R.I.E. '89 Konferencián hangzott el.

A nemzeti iparpolitikák azonban nem lesznek életképesek, ha a „gazdasági piac” átlépi a nemzeti határokat. De mi is ez a „gazdasági piac”? A piacokat hagyományosan a kínálat és kereslet határozza meg és az ilyesfajta definíciók általában a kínálat rugalmassága, valamint a kereslet keresztrugalmassága fogalmához kapcsolódnak. Például X országban Z cég által termelt W termék releváns piaca attól függ, hogy az X országbeli vásárlóknak Y időpontban van-e vásárlási lehetőségük W termékre, hogy W termék lehetséges választást jelent-e az X országon kívüli fogyasztók számára, hogy vannak-e alternatívái W terméknek vagy Y előtti vagy utáni másik időpontban, s végül hogy W termék vagy ahhoz hasonló termékek potenciális szállítóinak mekkora a száma. Egy termék „gazdasági piacát” úgy szokták meghatározni, mint azt a legkisebb területet, ahol annak termelésére és értékesítésére mód van. Egy cég szempontjából a termelés és eladás minimális területe a fontos, mivel ez határozza meg, hogy a vállalatnak hol kell mindenképpen versenyeznie, ha meg akar élni a piacon. Egyetlen cég sem lehet életképes, ha tevékenysége nem terjed ki a „gazdasági piac”-ra. Az iparpolitika szempontjából a kritikus kérdés az életképesség minimális területe. Bármely olyan iparpolitika, melynek hatóköre a „gazdasági piaccénál” kisebb, nem fogja felölelni tárgyainak tevékenységét, s bármely kísérlet az ilyen termelők tevékenységének korlátozására és az iparpolitika határai közé szorítására szükségszerűen kudarcra van ítélve.

A „gazdasági piac” definíciójának szélesebb értelmezésére tekintsük egy olyan homogén W termék piacát, amelyet a vásárlók számos országban meg kívánnak venni. Ha sokkal inkább a termelésben elérhető nagyságrendi megtakarítások határozzák meg a legkisebb hatékony méret nagyságú gyárak piacon maradását, mint az X országbeli kereslet, akkor egyetlen cég sem fogja tudni életképesen gyártani W terméket kizárólag X ország számára, s az X országon kívüli szállítók nem rúghatnak labdába. Hasonlóképpen, ha W termék termelése olyan költséges előzetes befektetéseket igényel – például a K+F terén – amely W termék árához, a gyártott mennyiséghez viszonyítva jelentős, akkor egyetlen, csak az X ország számára gyártó cég sem tud versenyben maradni a multinacionális szállítók szorításában. Egy ilyen verseny kialakulása esetén még a költségeit sem lesz képes fedezni, ha kizárólag X országban engedik működni. Mindkét említett szituációban W termék „gazdasági piaca” meghaladja X ország piacát, s ez a kereslet országok közötti homogenitását feltételezi. Ebből következik, hogy azon termékek esetében, amelyek keresletét nemzeti preferenciák is befolyásolják, termelésüknél a nagyságrendi megtakarítás nem játszik fontos szerepet, a tömegszerű gyártásra nincs igény, s az infrastruktúra terén nincs szükség jelentős befektetésekre, lehetséges a nemzeti méretű piacokra történő előállítás és értékesítés. Azok a „gazdasági piacok”, ahol e termékeket eladják, kényelmesen elférnek a nemzeti határokon belül és így a nemzetek feletti iparpolitika igénye nem merül fel.

Az a tény, hogy egy termék „gazdasági piaca” jól elfér a nemzeti határokon belül, természetesen nem jelenti azt, hogy az ilyen piacokon jelentkező cégeknek tevékenységüket feltétlenül egy nemzet piacára kellene korlátozniuk. Valójában egy vállalat szempontjából a több országra kiterjedő műveletek azért is vonzóak lehetnek, mert módot nyújthatnak arra, hogy a vállalat kibújjon a nemzeti ellenőrzés alól és esetleg a különböző országok iparpolitikai testületeit egymás ellen is kijátssza. A multinacionális vállalatok pusztá léte azonban még semmiféle igazolást sem jelent a multi-

nacionális iparpolitika számára. Ha azonban a multinacionális cégek expanzióját nemzeti támogatás is erősíti, akkor érdemes fontolóra venni a nemzetek feletti iparpolitika bizonyos formáit. Természetesen nem engedhető meg, hogy a nemzeti kormányok egymásra lícitáljanak a multiknak nyújtott támogatás terén.

A „gazdasági piac” elméletének felhasználása a nyugat-európai szintű iparpolitika létjogosultságának meghatározásához azt jelzi, hogy két jelentős területen szükséges a nemzetek feletti iparpolitika. Az első a kereskedelmi korlátok kérdését érinti. Ugyanis, ha a nemzeti és a „gazdasági” piacok nem esnek egybe, akkor a piaci teljesítmény megsínyli a kereskedelmi korlátozásokat. Ez egyaránt rontja az adott piacra szánt termékek előállításának hatékonyságát, valamint szűkíti az életképesen eladható cikkek választékát. (Lásd például Helpman és Krugman, 1986.) Továbbá amennyire a kereskedelmi korlátozások a nemzeti piacokon csökkentik a versenyt, annyira gyengítik azokat az ösztönzőket, amelyek a cégeket a hatékonyabb termelésre, az innovációra, a piaci eseményekre történő rugalmasabb válaszadásra, valamint a fogyasztói igényekhez jobban közelítő termékképeségek gyártására készítetik. Ebből következően a nyugat-európai szintű iparpolitika kérdése bármikor felvetődhet, ha egy „gazdasági piacon” belül a kereskedelmi korlátok akadályozzák a termékek és szolgáltatások nemzeti piacok közötti szabad áramlását. Az iparpolitikának ekkor a korlátok lebontásában kell megnyilvánulnia.

A külső gazdasági hatások (externalities) fellelése, valamint a piaci problémák más fajtái alkotják azt a másik jelentős területet, ahol a nemzetek feletti iparpolitikának létjogosultsága lehet. Minden olyan esetben, amikor a külső gazdasági hatások miatt eltérés mutatkozik az egyéni és társadalmi szintű megtérülés között, s a piacok átlépik a nemzeti határokat, a piac méretének megváltozásával elérhető nagyságrendi megtakarítás is befolyásolni fogja az eltérés mértékét. Amennyiben tehát a „gazdasági” és a nemzeti piac nem fedik egymást, az ebből eredő problémákra a megfelelő megoldás is nemzetek feletti jellegű lehet. Így például sokkal hatékonyabban lehet a jelentős nagyságrendű beruházásokat megvalósítani a K+F vagy az infrastruktúra terén, ha számos kisebb ország rendelkezésre álló forrásait egy közös pénzalapba gyűjtik össze, s nemzetek feletti szinten ellenőrzik annak felhasználását. A fontosabb kereskedelmi korlátozások nagyrészt valójában a nemzeti iparpolitika miatt vezették be, hogy így kedvezményeket nyújtsanak saját nemzeti vállalataiknak. A nemzetek feletti koordináció lényegében annak a logikának a kiterjesztése, mely e piacra is érvényesíteni szeretné a kereskedelmi korlátok lebontását.

A gyakorlatban a nyugat-európai iparpolitika főként arra koncentrál, hogy a belső piacokat az egyes országokban érvényesülő különböző típusú korlátozások eltávolítása útján megnyissa. (Lásd például Swann, 1983, Hesselman, 1983 és Wilkinson, 1984.) E politika alapelveit a Római Egyezményben fektették le, s ennek azóta is nagy a szerepe a Közösség hivatalos megnyilatkozásaiban. A tettekben azonban e felfogás kevésbé volt megragadható, mivel a brüsszeli gazdaságpolitikuskokat a hatvanas években számos más kérdés, így például a közös agrárpolitika kialakítása foglalta el. Ezért a belső piac egységesítése ügyében kevés dolog történt. A jelentősebb változásokat 1970-ben az úgynevezett Colonna-jelentésben harangozták be. Ebben aktív iparpolitikai kezdeményezést sürgettek az egységes belső piac kialakítására, az európai méretekben szerveződő cégek bátorítására, a műszaki fejlődésben lemaradó terü-

letek felkarolására, az új szakágazatok megjelenésének ösztönzésére, valamint a Közösség területén működő cégek más piacokon való versenyképes fellépésének biztosítására. A jelentés azt a növekvő aggodalmat tükrözte, hogy a nyugat-európai vállalatok többségének mérete nem biztosít megfelelő versenyképességet, továbbá, hogy e cégek lassan reagálnak az új piaci lehetőségekre. Bár az okokat és a következményeket nehéz szétválasztani, mindenestre a Közösség iparpolitikája sokkal aktívabbá vált a hetvenes évektől. Eközben a hangsúly a belső piacok megnyitásáról fokozatosan áttolódott, tartalma kibővült a kooperáció nagy kérdéseivel, ahogy az EGK Bizottsága a különböző ágazatokban érvényesülő nemzeti iparpolitikák pán-európai méretekben történő összehangolásának elérését szorgalmazta. A fordulat részben annak is köszönhető, hogy a jelentősebb kereskedelmi korlátok egy része – melyek megszüntetéséért a Bizottság eredetileg harcolt –, a nemzeti kormányok hallgatólagos beleegyezésével lépett életbe.

Az iparpolitika összehangolására irányuló törekvések talán legjellegzetesebb megnyilvánulása a különböző válság-ágazatoknál figyelhető meg. Az acéllal kapcsolatos nyugat-európai iparpolitika abban az értelemben szokatlan volt, hogy az EGK Bizottsága felhatalmazást kapott a Párizsi Egyezményben arra, hogy az acéltermelés vonatkozásában emelje meg az adókat, vizsgálja felül a cégek beruházási terveit, állapítsa meg a kötelező legalacsonyabb árakat és alakítson ki kvótákat. A Bizottság e hatalommal egészen az 1974. évi válságig nem nagyon élt, amely e szektorban végül kikényszerítette az első jelentősebb beavatkozást, míg csúcspontját az 1977-es Davignon Tervben érte el. Az utóbbi tartalmazott egy sor új, önkéntesen és kötelezően megállapított minimális árat és termelési kvótát, valamint az export önkéntes visszafogását számos területen, emellett ellenőrzése alá vonta a nemzeti támogatásokat, állami segítséget nyújtott a bezárások megkönnyítéséhez és végül bevezette a nyugat-európai cégek beruházási döntéseinek ellenőrzését. Az 1980-ban bekövetkező újabb válság felborította az önkéntes megállapodások rendszerét és sokkal erőteljesebb, kötelező érvényű intézkedéseket kényszerített ki. Az értékelések többsége szerint a nyugat-európai iparpolitika az acélgyártásban sikeresnek nevezhető, függetlenül attól, hogy ebben mekkora része volt a nemzeti kormányok támogatásának, illetve az együttműködésnek. Az egyes országokban a szabályozás igencsak eltért. Például az Egyesült Királyságban 67 százalékkal csökkentették a munkaerővel kapcsolatos költségeket, míg Franciaországban ugyanez az arány 43 százalék volt, ezzel szemben az NSZK általánosan támogatta ipari ágazatait, Olaszország pedig 1982-ig folytatta termelő kapacitásainak növelését. (Lásd például Swann, 1983, Tsoukakis és Strauss, 1985.)

Sokkal kevésbé volt sikeres egy másik jelentős válságágazat – nevezetesen a szintetikus szálak gyártása – kezelésére irányuló iparpolitika. Az acéllal ellentétben a szintetikus szálak éppen arra szolgálnak példát, amikor a Bizottság korlátozott jogi felhatalmazása megbénította a cselekvést, s amikor lényegében „kiűtötték” a javasolt cselekvési módokat az iparpolitika belső ellentmondásai, konkrétan a versenypolitikával való ütközés. A szintetikus szálak gyártásában a piaci növekedés lassulása nem párosult a hetvenes évek elején a kapacitások csökkenésével, s ez a kapacitások átlag 68 százalékos kihasználtságát eredményezte, veszteséget okozva minden cégnél 1974 és 1980 között. A válságra adott válaszként sokféle iparpolitikai megoldást dolgoztak ki az egyes országokban. Belgium a bezárás alternatívájaként 1976-

ban államosította Fabelta nevű legjelentősebb gyártóját, de ennél is látványosabb volt, ahogyan az olasz kormány nyújtott segítséget nehéz helyzetbe került vállalatainak. (Például nem engedélyezte az üzembeszárásokat, s elkötelezte magát hatezer dolgozó foglalkoztatása mellett.) A beavatkozások összességében az optimálisnál rosszabb eredményhez vezettek, ezért a kormányok végül a Bizottsághoz fordultak, hogy rendelje el a kapacitások csökkentését Nyugat-Európában. A Bizottság 1978 júniusában egy ideiglenes kartellt szervezett, két év alatt a kapacitások 16,5 százalékos csökkentését előírva a piaci részesedések körülbelüli fenntartása mellett. Az érdekes ebben az, hogy a piac felosztására vonatkozó megállapodást a kormányok versenytellenesnek minősítették, s végül 1980-ban az egész „válság-kartell” meg kellett szüntetni. Ennek hátterében elsősorban nem a versenypolitikával való ütközés állt, hanem az, hogy az egyes kormányok be kívántak avatkozni a kartell megállapodástól függetlenül. (Lásd például Shaw és Shaw, 1983 és általában a textiliparról Swann, 1983, Shepherd, 1984, de la Torre és Bacchetta, 1980 és mások.)

A nyugat-európai iparpolitikai kezdeményezések nem csupán a válság-ágazatokra korlátozódnak. A csúcstechnológiát képviselő ágazatok szabványainak kidolgozásában a Bizottság tevékenysége sikeresnek bizonyult. A termékek specifikációjának bizonytalanságát csökkentve és a komplex rendszerekben a különböző alkotóelemek kompatibilitását biztosítva, a szabványok megválasztásával lehetővé válik a kínálatot serkentő munkamegosztás. A cégek így specializálódni tudnak a szabványosított rendszer egyes elemeire, ami komparatív előnyként jelentkezik a kutatásban, a termékfejlesztésben és a termelésben. A nyugat-európai szintű szabványok megválasztása emellett lényegében a keresletet is egységesíti. Így olyan piacot teremt, amely feltehetőleg már elég nagy ahhoz, hogy nagyságrendi megtakarításokat eredményezzen a rendszer elemei vagy egésze esetében. Így például a cella rádiótelefon hálózatra megállapított közös szabványok számos olyan konzorcium létrejöttét mozdították elő, amelyekben különböző országok más-más területen jártas vállalatai vesznek részt, de ösztönözték a kifejezetten e termékre szakosodó cégek jelentkezését is a piacon. Mindez egy a korábbinál sokkal hatékonyabb rendszer kialakulását eredményezte, szemben a nemzeti termelők által ellenőrzött nemzeti piacok sokkal alacsonyabb hatékonyságával. (Lásd Geroski és Toker, 1989.)

Az iparpolitika alkalmazására sor került más csúcstechnikát képviselő iparágban, valamint a lealkonyulóban lévő ágazatok esetében is. A kutatásra és fejlesztésre vonatkozó európai stratégiai program az információtechnológia területén (ESPRIT) például egy olyan, a Közösség és a magánszektor közös részvételével szervezett program, amelyben teljesen vagy részben az Európai Közösség által finanszírozva a nagyobb európai cégek vállalkoznak projektekre a mikroelektronika, a software, az információtovábbítás, az irodai rendszerek és a számítógépek gyártása terén. Az iparpolitikai kezdeményezés abból a félelemből fakadt, hogy az egyes országok piacai Nyugat-Európában túl kicsik ahhoz, hogy az információs technológia kutatásának teljes körét támogathassák, valamint, hogy a specializáció csak akkor jöhet létre, ha a szabványokat európai szinten választják meg (s így azokat nem az EGK versenytársai szabják meg). Az elköltött pénz mennyisége meglehetősen mérsékelt volt, de a legnagyobb részét az alapkutatásokra és fejlesztésekre fordították, emellett komoly erőfeszítést fejtettek ki az európai cégek közötti szövetségek kialakulásának

előmozdítására, továbbá olyan szabványok megválasztására került sor, amelyek majd elősegítik az ezen vállalatok közötti, Közösségen belüli munkamegosztás kialakulását. (Lásd például Pearce és Sutton, 1986, Mytelka és Delpaierre, 1987, Woolcock, 1984, Cameron és Georghion, 1987 és mások.)

A konzorciumi struktúra ESPRIT programban is megfigyelhető típusai nem térnek el az AIRBUS-konzorciumétól, melyet egy csoport vezető európai cég alkot, akik összekapcsolódtak egymással (és saját kormányaikkal), hogy ellensúlyozhassák az amerikai űrkutatási cégek dominanciáját. E szerkezet érdekessége, hogy tükröződik benne az EGK Bizottság hatalmának a hiánya, valamint, hogy jórészt a független nemzeti kormányok önkéntes támogatásán alapul. Hasonlóan az Európai Közösség Bizottságának struktúrájához, ez a konzorcium általában igyekszik a tervezést és ellenőrzést nemzeti közbe adni, a Bizottságnak csupán koordinációs feladatokat hagyva. Jól illusztrálja mindez azt, miért éppen a fentiekben leírt struktúra lehet jelenleg az egyetlen életképes megoldás az európai űrkutatásban jelentkező kezdeményezések számára. Bár az Airbus jelenleg a Közösség űrkutatási iparának magvát képezi, nem szabad megfeledkezni arról, hogy a Bizottság 1975-ben egy sokkal ambíciózusabb javaslatot már kibocsátott az Űrkutatás Akcióprogramja (APA) néven. Az APA a nemzeti iparok egyetlen, a Közösség által ellenőrzött rendszerbe történő egyesítését javasolta, teljesen kivonva ezzel az űrkutatás támogatását a nemzeti ellenőrzés alól. Azonban 1980-ra világos lett e kezdeményezés kudarca. Ennek hátterében részben az egyes országok foglalkoztatás-politikája terén mutatkozó eltérések álltak, részben pedig az APA program alkalmatlansága arra, hogy több legyen egy nemzeti áruk vásárlására buzdító jelszónál, de az európai iparpolitikák egységesítése iránti csökkenő lelkesedés is hozzájárult a program bukásához. (Az űrkutatásról lásd Ralls, 1984, s az űrkutatásban a közös védelmi intézkedésekről lásd például Hartley, 1983. 8. fejezet, Hartley, 1987 és mások.)

A nyugat-európai iparpolitika gyakorlatát illető fenti megfigyelés ismét visszavezet az elmélet legfontosabb kérdéséhez. Nevezetesen ahhoz, hogy az európai szinten követett iparpolitikák azon típusai, amelyek – az űrkutatáshoz és az információ technológiához hasonlóan – a piacok megnyitásához és pán-európai méretekben koordinált erőfeszítésekhez kapcsolódnak, s amelyek esetében a „gazdasági” határok átlépik a nemzetekét, nem törekednek a nemzeti iparpolitikák helyettesítésére. Sokkal inkább olyan kiegészítő eszközöknek kell lenniük – s gyakran valóban azok is voltak –, amelyek képessé teszik a nemzeti iparpolitikákat a maximális eredmény elérésére anélkül, hogy az más országok érdekeit sértené. A legtöbb tehát, amit a nyugat-európai iparpolitika tehet az az, hogy lehetővé teszi az egyes országok számára az iparpolitika kollektív követését az európai piacokon, s ezáltal olyan eredmények is elérhetőek, amelyek külön-külön nem lennének reálisak. Valójában minden ESPRIT programhoz szükség lenne egy sor – az ALVEY-hez hasonló – olyan nemzeti programra, amely bátorítaná az ipar és az egyetemek közötti kapcsolatok felvételét, lehetővé tenné a műszaki ismeretekhez való hozzájutást számtalan olyan kisebb termelő és felhasználó számára a nemzeti piacon, akik egyébként csak lassan és sikertelenül tudnának egy európai szintű kezdeményezéshez csatlakozni. (Lásd Cameron és Georghion, 1987.) Ahogy arról már szó volt, az iparpolitikának annyira helyinek és testreszabottnak kell lennie, amennyire ez csak lehetséges. Amikor a „gazdasági piacok” át-



folynak a helyi iparpolitika által szabályozott területeken, akkor magasabb szintű iparpolitikai fellépésre lehet szükség. Ahogy azonban felfelé haladnak az iparpolitikák hierarchiáján a helyitől a nemzeti, majd a nemzetek feletti szintig, változnia kell a megfelelő megoldásnak is az iparpolitika megtervezésétől a koordinálásáig. Az iparpolitika európai szinten sosem lehet olyan jól informált, akkora szakértelemmel megvalósított és a helyi preferenciák iránt annyira fogékony, mint a nemzeti iparpolitika, ezért megengedhetetlen, hogy az előbbi elnyomja az utóbbiakat. Amikor azonban a „gazdasági piacok” átlépik az országhatárokat, akkor a nemzeti iparpolitikák könnyen konfliktusba kerülhetnek egymással, s megvalósíthatóságukat valószínűleg alábecsülik. Ilyen esetekben játszhat a nemzetek feletti iparpolitika koordináló szerepet, ezáltal biztosítva az egyes országok iparpolitikája számára a lehető legtöbb kitűzött cél elérését. Röviden fogalmazva tehát a nemzetek feletti iparpolitika kiegészíti és nem helyettesíti a nemzeti iparpolitikákat.

### *1992 a nyugat-európai iparpolitika tükrében*

A legutóbbi és mindeddig legnagyobb horderejű nyugat-európai kezdeményezés a belső piac 1992-re tervezett egységesítésére vonatkozik Nyugat-Európában. (Lásd EGK, 1988, vagy ennek népszerűbb formája az úgynevezett Cecchini-jelentés, 1988, Kay, 1988, Geroski, 1988, valamint Davis és társai 1989.) A kezdeményezés filozófiája sok európai politikus állandóan visszatérő aggodalmát tükrözi: az egyes európai nemzeti piacok kis mérete nemcsak a nemzeti cégek közötti versenyt csökkenti, de a nagyságrendi megtakarítások lehetőségét is rontja. Az 1992-es javaslat értelmében csökkennének azok a még meglévő korlátok, amelyek elválasztják a nyugat-európai piacokat. Továbbá a térség iparának olyan szerkezeti átalakulása következik be, amely a pán-európai cégek méretbeli növekedéséhez vezet. Ez pedig az amerikai és japán vállalatok egyenrangú versenytársává teszi azokat. A legjelentősebb akadályok – melyeket az elképzelések szerint az említett átstrukturálódás kiküszöböl majd –, a szükségtelen vám-előírások, valamint a nemzeti szállítókat egyoldalú előnyben részesítő műszaki szabványok és előírások, továbbá közületi megrendelések elnyerésénél alkalmazott korlátozások.

Az EGK-n belüli vám-előírások sokszor hihetetlenül összetettek és károsak, s e téren a helyzet az évek során csak romlott. Mindez annak az egyre erősödi igénynek a következménye, hogy a tagországok kezelni tudják a hozzáadott-érték-adózás országok közötti eltéréseiből fakadó adószabályozási problémákat, a növekvő és egyre bonyolultabb egészségügyi és szállítási előírásokból eredő gondokat, továbbá figyelemmel kísérhessék a sokféle, kétoldalú kereskedelmi kvóták rendszerének betartását (például az autóiimport vonatkozásában). Különböző becslések szerint a költségek jelentősebb hányadát az adminisztrációs kiadások alkotják, ezek nagyságát a Bizottság összesen kb. 7,5 milliárd ECU-ra becsüli. A határok átlépése miatti fennakadás költségei további 1-2 milliárd ECU-val növelik meg a kiadásokat. Ennél is lényegesebb kérdés, hogy ezek a költségek egyenlőtlenek az egyes vállalatoknál. Így a kisebb cégeknél a nagyobbakhoz képest akár 30-40 százalékkal is magasabbra rúghatnak. Egyik elemzés szerint, a határok megléte miatti költségek képezik a kereskedelmi korlá-

tozások legfontosabb összetevőjét a textiliák, a cipő és ruházat, az ásványi olaj finomítása, a gumiáruk, a precíziós gépgyártás, valamint az élelmiszerek forgalma terén. (Lásd EGK, 1988, 44–49. old.)

A műszaki előírások, a szabványok és a vizsgálati/engedélyezési eljárások szabják meg az egyes nemzeti piacokon értékesíthető termékek specifikációját. Kétségtelen, hogy ezeket mindenütt alkalmazzák, s gyakran eleve protekcionista célzattal. Tipikus esete ennek az az olasz rendelkezés, mely szerint a térszotyártásban kizárólag keménybúzát szabad felhasználni. A fentiekhez hasonló rendelkezések megszüntetése a becslések szerint 35 és 100 millió ECU megtakarítást eredményezhet évente. Az NSZK-beli söröknél alkalmazott minőségi szabványok tipikus példái annak, hogyan rontják a termelés hatékonyságát azzal, hogy túl sok termelőt – a Közösség sörgyártóinak 75 százalékát – egy túlzottan védett piacra zsúfolnak be. A sör hozzáadott értékének 3-7 százalékát kitevő költségmegtakarítás várható attól, ha átalakul az ipar szerkezete, s kevesebb nagy termelő lesz jelen a piacon. Hasonló a helyzet a közületi megrendelések elnyerésével. Az egyes tagállamok rendszerint előnyben részesítik a hazai szállítókat, mivel a nemzeti kormányok igyekeznek a vezető vállalatokat – a „nemzeti bajnokokat” – támogatni, különösen a honvédelemhez kapcsolódó területeken. Szükségtelen megjegyezni, mennyire nehéz az ilyen jellegű eljárások nagyságrendjét felderíteni. A Bizottság 40 olyan termék közületi megrendelésének gyakorlatát megvizsgálva, amelyeket többnyire az állami szektor különböző testületei vásárolnak meg, úgy vélte, a nyitott versenytárgyalás összességében 3 milliárd ECU megtakarítást eredményezhetne. Ennél is fontosabb, hogy a nyitott tenderek gyakorlata valószínűleg az érintett ágazatok átstrukturálódásához vezetne, ami további 8 milliárd ECU megtakarítást jelentene a hatékonyság növekedése folytán. Például a telekommunikáció terén 0,58-1,1 milliárd ECU-re becsülik a műszaki előírások egységesítésétől remélt haszon nagyságát, ugyanakkor az erőteljesebb versenyben elnyerhető megrendelések 2,2-3,7 milliárd ECU közötti megtakarítást hozhatnak. (EGK, 1988. 49–59. old.)

Az 1992-es program lényegét jelentő iparpolitikai javaslat a határ- és vámvizsgálatok eltörlését tartalmazza, s ez megköveteli az egymástól eltérő nemzeti szabványok felváltását, valamint az adók harmonizálását. E program sarokpontja a hozzáadott érték-adók és a közvetett adók harmonizálása, de nem kevésbé fontos számos olyan egyéb intézkedés, amely megkísérli az egyes országok műszaki előírásainak összehangolását, illetve hozzájárul az európai normaintézetek hatékonyabb működéséhez. Végül, de nem utolsó sorban komoly feladat lesz az egyes országok állami megrendeléseinek megnyitása a közösségi szintű verseny számára. Emellett számos egyéb intézkedés között a versenypolitikáé lesz a főszerep. A nemzeti piacokon domináns pozícióban lévő cégeknek nem lesz többé módjuk az új versenytársak leállítására. S bár javaslatok születtek az Európán belüli közös K+F projektekről is, ezekben az együttműködés nem terjedhet ki más dimenziókra. A „nemzeti bajnokok” segítésére, valamint a hazai termelők védelmére nyújtott állami segítséget és támogatást a korábbi időszakhoz hasonlóan szigorúan ellenőrizni fogják, s folytatódik a verseny-csökkentő támogatások szankcionálása. Végül, mivel az 1992-es program nyomán egyes országokban bizonyos szakágazatok nyilván bővülnek, míg máshol összezsugorodnak vagy el is tűnnek, a Közösségen belüli nyomás megelőzésére egy kompenzációs rendszert is bevezetnek.

Várhatóan milyen hosszú távú következményei lesznek a nyugat-európai iparra nézve az 1992-es programnak? Sok vezető európai politikus álláspontja szerint eddig kihasználatlan, nagyságrendi megtakarítások léteznek, s ezért sok ágazatban a nagy sorozatú termelésre való áttérés kevés számú nagyvállalat kialakulását eredményezi a közösségi piacokon. Ezen álláspont hívei általában a Közösség által készített becsléseket idézik, mondván, hogy a szerkezeti átalakulással nyerhető potenciális előnyök meghaladják a Közösség GDP-jének 5,8-6,4 százalékát kitevő várható megtakarítások felét. A tények azonban aligha támasztják alá ezt a feltételezést. Ahogy láttuk, az olyan klasszikus piac esetében, ahol a „gazdasági határok” átlépik a nemzeti határokat, az ízlés homogén és nagy szerepe van a nagyságrendi megtakarításoknak. Valójában a nagyságrendi megtakarítások és áreltérések tanúsága szerint csak nagyon kevés nyugat-európai piac illik bele ebbe a kategóriába.

A Bizottság által összegyűjtött bizonyítékok a nagyságrendi megtakarításokról számos olyan becslésen alapulnak, amelyeket a gépiparban a legjobb műszaki eljárások figyelembevételével, kifejezetten e célra tervezett új gyárak potenciális termelékenységét alapul véve készítettek. A Bizottság egymás mellé állított számos ilyen jellegű becslést, amely nagyjából az elmúlt tíz év során készült és meghatározta ezek alapján azt a legkisebb hatékony méretnagyságot (minimum efficient scale = MES), ami a többletköltség elkerülése érdekében mindenképp el kell érni. Az 1. sz. táblázat alapján látható, hogy (a szakágazatok 89 százalékánál) a legkisebb hatékony méretnagyság kimutatott szintje nem éri el a Közösség piacainak 10 százalékát, s a szakágazatok háromnegyedénél még az 5 százalékát sem. Sőt mi több, a legkisebb hatékony méretnagyságot el nem érő termelők többletköltsége igen mérsékelt volt a legtöbb ágazatban, ami azt a gyanút kelti, hogy a legtöbb piac fenn tud tartani legalább húsz, sőt gyakran még ennél is több hatékonyan működő termelőt. A 2. sz. táblázat egy sor olyan ágazatot mutat be, ahol a legjobb gyakorlatot folytató termelők legkisebb hatékony méretnagysága valószínűleg meghaladja az Egyesült Királyság piacának 20 százalékát. Világos, hogy ténylegesen az európai piac hatékonyabbá tétele valószínűleg csak igen mérsékelt átalakulását igényli e piacnak, jelezvén, hogy az európai szintű átstrukturálódás szükséges mértéke csak nagyon mérsékelt európai szintű koncentrációt kíván.

Valójában az 1. és 2. sz. táblázat jelentősen túlbecsüli a nagyságrendi megtakarítások szerepét a szakágazatok teljes körét illetően, mivel az adatgyűjtés eleve azon szakágazatokra történt, ahol igen nagy a legkisebb hatékony méretnagyság. Továbbá a nagyságrendi megtakarítások ilyen típusú becslése túlhangsúlyozza a gyakorlatban elérhető költség-megtakarításokat, mert csak a műszakilag elérhető mértékre koncentrálnak, anélkül, hogy a szervezetben, illetve a vezetésben jelentkező ellentmondásokat figyelembe venné. Gyakorlatilag a nagyobb üzemeket a kisebbekhez képest nehezebb irányítani, nem is beszélve a sztrájkok nagyobb valószínűségéről. Sok probléma adódik a nagyobb üzemek irányításál, ennek ellenére az összehasonlító termelékenységi tanulmányok az országok között jelentkező termelékenységbeli eltérések értékelésekor nem számolnak eléggé a nem kielégítő üzemi méretekből adódó differenciákkal. (Lásd például Prais, 1981 esettanulmányai.) Valójában, csak egy példát véve, az Egyesült Királyság teljesítménye úgy tűnik, alulmarad azokban az ágazatokban, ahol az üzemek a legnagyobbak, épp a nagyobb üzemek rosszabb teljesítménye miatt.

A legkisebb hatékony méretnagyság a nyugat-európai piac százalékában

X	y	Azon szakágazatok száma, ahol a legkisebb hatékony méretnagyság x és y százalék közötti (darab)	68 ipari szakágazat megoszlása a legkisebb hatékony méretnagyság szerint (százalék)
0 – 1		20	29
1 – 2,5		17	25
2,5 – 5		13	19
5 – 10		11	16
10 – 20		5	7
20 – 50		2	3
50 – 100		1	1
100 és 100 felett		–	–
		68	100

Forrás: EGK, 1988.

(Caves és Davies, 1987, 68. old.) A hatvanas évek tapasztalatai megmutatták, hogy a nagyságrendi megtakarítások elérése érdekében történő összeolvadások gyakran sikertelenek voltak, irányíthatatlan és rossz hatékonysággal működő vállalatokat hagyva maguk után. (Lásd Cowling és társai, 1980, valamint Fairburn és Kay, 1989.) A 2. sz. táblázat azt is jelzi, hogy nagyszámú cég található olyan szakágazatban, ahol a legkisebb hatékony méretnagyság szintje magas, s közsímet dolog, hogy az üzemi méretek szóródása rendkívül nagy minden szakágazatban. Elképzelhetetlen, hogy az üzemi méretek ilyen óriási választéka létezne ott, ahol a nagyságrendi megtakarítás jelentős és az optimum alatti termelés jelentős többletköltséggel jár. Hasonlóképpen elmondható, hogy ha jelentős költségelőnyök adódnának is a nagy volumeneket előállító telephelyek és vállalatok működtetésénél, azt jelzi az összeolvadások sikertelenségének magas aránya, hogy csak viszonylag kevés vezető képes kezelni azokat a szervezeti problémákat, amelyek a költségelőnyök tényleges realizálását hátráltatják.

Az is nyilvánvaló, hogy Nyugat-Európában az ízlés nem egységes, s hogy a preferenciák közötti nagy eltérés mindig is azt jelenti majd, hogy a belső európai piac soha nem lesz több eltérő piaci szegmensek gyűjteményénél. Kissé közvetett módon ezt bizonyítja, hogy az árak nagyon eltérnek a Közösségen belül. Például az autók árai 1983-ban az Egyesült Királyságban közel 44 százalékkal (adózás előtt és után), az NSZK-ban 23-11 százalékkal, Franciaországban 19-25 százalékkal, míg Olaszországban 32-39 százalékkal voltak magasabbak a belga áraknál. (Martens és Ginsburgh, 1985.) A mosógépek Franciaországban, Görögországban és Olaszországban rettenetesen drágák Belgiumhoz és az Egyesült Királysághoz képest. Például egy olyan gép, amely 1986-ban az Egyesült Királyságban 270 font volt, 362 fontba került Franciaország-

**Az Egyesült Királyság azon ipari szakágazatai, ahol a legkisebb hatékony  
méret nagyságú meghaladja az angol piac méretének 20 százalékát**

Szakágazatok	A legkisebb hatékony méret-nagyság az Egyesült Királyság termelésének százalékában (%)	A legkisebb hatékony méret-nagyság az EGK termelésének százalékában (%)	A vállalatok száma, 1983-ban  (db)
221 vas és acél	72	10	148
223 acélhuzal	21	4	442
224 alumínium	114	15	827
251 vegyszer	23–100	3–50	827
256 műtrágya	23	4	644
321 traktor	98	19	667
326 golyóscsapág	20	2	1140
342 elektromos felszerelés	60	6	1228
344 telekommunikációs felszerelés	50	10	1603
345 TV készülék, stb.	40	9	736
346 háztartási készülék	57–85	10–11	234
351 motoros jármű	200	20	187
361 hajtómotor	30	5	1105
364 repülőgép	100	?	312
429 dohány	24	6	19

Forrás: EGK, 1988.

ban, 292 fontba az NSZK-ban 1985-ben, 305 fontba Belgiumban 1985-ben és 390 fontba Olaszországban 1987-ben. (Lásd Nicolaides és Baden-Fuller, 1987.) A férfi sportruházat ára adó nélkül 6 százalékkal volt magasabb Franciaországban, mint az Egyesült Királyságban, 25 százalékkal került többre Olaszországban, valamint 1 százalékkal volt olcsóbb az NSZK-ban. A gyapjú szoknyák kétszer olyan drágák voltak Dániában, mint az Egyesült Királyságban, s alig valamivel voltak olcsóbbak Görögországban. (Rossini, 1988.) Végül a gyógyszerkészítmények árai esetében legalább tíz olyan tényező található, amely az árakat az egyes országok között eltéríti, így nem meglepő, hogy az adót leszámítva 1988-ban e termékek árai átlag 24 százalékkal voltak magasabbak az NSZK-ban, mint Írországban, s 39 százalékkal voltak itt drágábbak, mint Belgiumban, ám még a belga árak is magasabbak voltak a franciaínál 19 százalékkal 1983-ban. (EGK, 1988, 67–70. old.)

A Bizottság 90 olyan termék árát megvizsgálva, melyet a Közösség területén érté-

kesítették, úgy találta, hogy az átlagárak állandó szóródása 27 százalékos volt. (EGK, 1988. 118. old.) Ráadásul az árak megfigyelt szóródását csak kis mértékben okozták az adók (a Bizottság számításai szerint e tényező az áreltéréseknek csak a negyedét magyarázza), valamint a nem vám jellegű korlátok. Az autóknál az árak eltérését a Bizottság által 1985-ben engedélyezett szelektív elosztási rendszer okozta. A hozzáadott-érték-adó aránya a mosógépeknél lényegében egyforma volt az országok között, s az adóeltérés által okozott árkülönbséget eltörpült a kiskereskedelmi árakban tapasztalható differenciák mellett. A kereskedelmi korlátok a termékegységre jutó költségek kevesebb mint egy százalékát érintették a textiliparban, s ugyanez a helyzet a gyógyszerkészítményeknél is. Ebből az következik, hogy létezik egy, a kereskedelmi korlátoknál fontosabb tényező, amely éket ver a különböző nemzeti piacok hasonló termékeinek árai közé. Így aligha cáfolható, hogy a Közösségen belüli árak eltéréseinek nagy százaléka a termékspecifikáció helyi ízléshez igazodó finom eltéréseit, valamint a keresleti rugalmasság különbségeinek kiaknázása érdekében alkalmazott monopol árakat tükrözi.

Mindez megnehezíti annak elfogadását, hogy 1992 jelentős hatást gyakorol majd az ipari teljesítményekre. Az egyetlen kivétel az állami megrendelések miatti kereslet. Ezek olyan szakágazatok, így például az építés-szerelés, a telekommunikáció, vagy a honvédelem különböző területei, amelyek általában jelentős K+F beruházásokat, illetve termelési háttérrel igényelnek, s ahol nagyságrendi megtakarítások nem valószínű, hogy nemzeti szinten elérhetők. Valójában számos tény arra utal, hogy ezeken a területeken jelentős kihasználatlan nyugat-európai szintű kapacitás létezik. Például ilyen terület a telekommunikáció. Továbbá a párhuzamosan folyó software fejlesztések egy sor támogatást élvező nemzeti piacon szükségtelenül megnövelik a költségeket. E tények azt jelzik, hogy a megtakarítások valószínűleg a központi hivatalok által ellenőrzött területen érhetők el. S bár az átállás a racionalizálás szempontjából valószínűleg ott is előnyös, de nem ugyanolyan mértékben. Várhatóan az előnyöknek csak egy töredéke realizálódik ott, ahol a látens nagyságrendi megtakarítások az állami megrendelések felszabadításához kapcsolódik. Sokkal fontosabb dolog, hogy a nyitabb állami megrendelések erősítik a versenyt és ezáltal olyan ösztönzést jelentenek a hatékonyság növelésére, amelyet a jelenlegi protekcionista eljárások nélkülöznek. (Lásd Müller, 1988.) Tehát míg ezek az ágazatok lehetséges kivételt jelentenek az általános szabály alól, miszerint az 1992-es kezdeményezés csak mérsékelt eredményeket ígér — ha egyáltalán ígér — sok területen, nem kivételes abból a szempontból, hogy az 1992-vel kapcsolatos átstrukturálódás sokkal mérsékeltebb lesz, mint azt a program lelkes hívei állítják.

### *Nyugat-európai iparpolitika 1992 után*

A piacok működése sokszor nem megfelelő. Az adott piaci lehetőségek közötti logikus választás még nem zárja ki más alternatíva lehetőségét. Számos olyan elégtelenség mutatkozik a piacon, amely az infrastruktúra vagy egyéb közjavak hiányával kapcsolatos, amelyek biztosítását a piac nem, vagy csak nehézkesen oldja meg. Nincs tehát ok azt feltételezni, hogy egy átgondolt iparpolitika ne tudná e területeken a piaci erők

hatását javítani. Valójában az ilyen típusú piaci szituációk többségénél a piaci erők kordában tartása szükséges. Az iparpolitika egész rendszere olyan, hogy erős belső késztetés jelentkezik a válság-ágazatok megsegítésére. Ugyanakkor az ilyen jellegű beavatkozások állandóan lefékezik a piaci folyamatokat, s kevés támogatást jelentenek a felfejlődő ágazatok számára. Már ezért is feltétlenül szorgalmazni kell pozitív iparpolitikai programok kidolgozását. A gyakorlatban a „bízunk a piacra” jelszó egyet jelent a rövid távú, önző módon véghez vitt akciókkal.

A nyugat-európai iparpolitika szerepe ennél két okból is sokkal korlátozottabb. Először is az európai szintű döntéshozatal semmiféleképpen sem kerekedhet a nemzeti preferenciákat tükröző döntések fölé meghatározott piaci eredmények elérése érdekében. Még olyan piacoknál sem, amelyek határai átszelik az országhatárokat. A második és nem kevésbé fontos indok pedig az, hogy európai szintű iparpolitikának kizárólag akkor van létjogosultsága, ha a „gazdasági piacok” meghaladják a nemzeti határokat. Ám kevés olyan piac található, ahol ez valódi értelemben fennáll. Ezért nehéz bármivel is indokolni, hogy az EGK-nak Európa-szerte részt kell vennie az ivóvíz minőségének szabályozásában (bármennyire kellemes is a Környezetvédelmi Hivatalt nógatni), vagy a tésztafa kerülő búzafajta meghatározásában. Másrészt jó alapot jelent az európai méretű akciókhoz egy sor állami megrendelés szabaddá tétele azon területeken (mint például a honvédelem), ahol jelentősek a kihasználatlan kapacitások, s ahol az egyes országok megrendelése nem elegendőek egy hatékony és versenyképes ipari szerkezet kialakulásához.

A nyugat-európai szintű iparpolitika szerepével kapcsolatos véleményeket célszűrő egy metafora segítségével összefoglalni. (Lásd Hampden–Turner, 1989.) A versenynek sok olyan vonása van, mint egy mérkőzésnek, s a nemzeti cégeket a nemzetközi küzdőtéren gyakran a saját országuk kormányai támogatják, segítik. Az európai szolidaritásról szóló sokéves kegyeletteljes megnyilatkozások ellenére az említett verseny pont úgy folyik Európán belül, mint az európai és nem európai országok között. Három olyan szerepkör van, amely meghatározhatja a nyugat-európai iparpolitikusok viszonyulását ehhez a „mérkőzéshez”, mégpedig a megfigyelő, a csapatkapitány, valamint a bíró státusza. A helyi preferenciák érvényesítésének kérdése, valamint az iparpolitika kialakításánál és megvalósításánál a helyi iparpolitikusok komparatív előnye kizárja a csapatkapitányi szerepkör betöltésének lehetőségét. Az a megfigyelés, miszerint a „gazdasági piacok” esetenként átlélik a nemzeti határokat, s a kormányok gyakran saját érdekeik érvényesítésére használják fel ezeket a határokat, arra utal, hogy a megfigyelő valószínűleg meglehetősen elégedetlen lesz a mérkőzés kimenetelével. Ebből következik tehát, hogy a bírói szerepkör lesz a nyugat-európai iparpolitika számára leginkább megfelelő. Ahhoz, hogy az egyes országok által kezdeményezett, nemzeti preferenciákat tükröző iparpolitikák sikeresek lehessenek, szükség van az ezek összehangolására képes nemzetek feletti iparpolitikára, különös tekintettel a pán-európai módon működő „gazdasági piacok” esetében.

Az 1992-es iparpolitikai program bizonyos mértékig klasszikus módon illusztrálja, hogy elvileg hogyan használható fel a nyugat-európai iparpolitika a nyugat-európai gazdasági teljesítmény fokozására. Ennek középpontjában a Nyugat-Európán belüli kereskedelmi korlátok elmozdítása áll – különösen azoké, amelyeket az egyes országok saját érdekeik biztosítására emeltek –, valamint a szabványok egységesítése és az

állami megrendelések nyugat-európai verseny előtti megnyitása. A gyakorlatban azonban ennél sokkal több dolog szerepel 1992 napirendjén, s számos nyugat-európai vezető hajlandósága és lelkesedése a csapatkapitányi mez felöltését illetően veszélyezteti az 1992-es program mérsékelt, de valódi eredményeit. Ilyen például az a remek ötlet, hogy váltsák fel a jelenlegi műszaki szabványokat újakkal, hogy azok többé ne jelenthessenek támogatást a hazai cégek számára. Ugyanakkor ez épp az a terület, ahol a különböző szabályozások jelentős része épp a helyi igények és preferenciák legális védelme érdekében született. Az ilyen esetekben keveset lehet nyerni és sokat lehet veszíteni, akármilyen pán-európai szabványt is választanak, amely egyetlen ország preferenciáit sem tükrözi.

Az 1992-es program egyik legfőbb korlátja, hogy a nyugat-európai ipar olyan átalakítását célozza meg, ami a legjobb esetben is felesleges. A legkisebb hatékony méret nagyság a legtöbb piacon ugyanis kicsi, a nemzeti ízlések különbözősége pedig igen erőteljes. A legtöbb nemzeti piac még nagyobb is annál, mint ami elég az életképes termelési stratégia követéséhez, emellett a szabad kereskedelem egyaránt megfelelő lehetőséget biztosít a választék és a hatékonyság növelésére, alacsony reálköltségek és a piaci koncentráció növelésének kis igénye mellett. A nagy pán-európai cégek létrehozására irányuló elképzelés, még kevésbé a pán-európai fúzió útján történő gyors megteremtésük, szinte teljesen kiagyalt, s a múltban sikeresnek bizonyuló nyugat-európai iparpolitika szellemével teljesen ellentétes. (Lásd Geroski és Jacquemin, 1984, 1985.) Ami mindig is dicséretes és eléggé sikeres volt, az a vállalatok közötti szövetség bátorítására és fenntartására irányuló politika volt, továbbá esetenként speciális problémák közös megoldása érdekében történő összefogás a nemzeti iparpolitikusok között. Egyrészt az olyan projektek, mint az ESPRIT és az AIRBUS, másrészt a különböző válság kartellek jól illusztrálják, hogyan lehet a bírói szerepkört jól ellátni. A szövetségeknek azonban nem kell állandósulniuk, s nincs értelme ezeket a verseny csökkenése árán létrehozni. Ha 1992 egy olyan nyugat-európai iparpolitika megvalósulását ígéri, ami a nagy pán-európai cégek létrehozását támogatja az egységsült ízlés és a nagyságrendi megtakarítások kihasználása érdekében, akkor joggal tekinthető ez a nyugat-európai iparpolitika a nyugat-európai problémák részének és nem pedig a megoldás elemének.

*(Fordította Karsai Judit)*

## IRODALOM

- Cameron, H. és Georghiou, L. (1987) „The ESPRIT Programme and the U.K.”, kézirat, PREST, University of Manchester
- Carlsson, B. (1983) „Industrial Subsidies in Sweden: Macro-Economic Effects and an International Comparison”, *Journal of Industrial Economics*, 32, 1–24
- Caves, R. és Davies, S. (1987) *Britain's Productivity Gap*, Cambridge University Press, Cambridge
- Cecchini, P. (1988) 1992: *The European Challenge*, Wildwood House, Aldershot
- Cowling, K. és társai (1980) *Mergers and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge



- Davis, E. és társai (1989) 1992: Myths & Realities, Report for the Centre for Business Strategy, London Business School
- EEC (1988) The Economics of 1992. EEC Commission, Brussels
- Fairburn, J. és Kay, J. (1989) Mergers and Merger Policy, Oxford University Press, Oxford
- Geroski, P. (1988) „1992 and European Industrial Structure in the Twenty-first Century”, kézirat, London Business School
- Geroski, P. és Jacquemin, A. (1984) „Large Firms in the European Corporate Economy and Industrial Policy in the 1980's”, in A. Jacquemin (szerk.) European Industry: Public Policy and Corporate Strategy, Oxford University Press, Oxford
- Geroski, P. és S. Toker (1988) „Setting Standards in the Pan-European Digital Cellular Phone Market”, kézirat, London Business School
- Hampden-Turner, C. (1989) „Three Images of Government: The Referee, the Coach, and the Abolitionist”, kézirat, London Business School
- Hartley, K. (1983) NATO Arms Co-operation: A Study in Economics and Politics, George Allen & Unwin, London
- Hartley, K. (1987) „Public Procurement and Competitiveness: A Community Market for Military Hardware and Technology?” Journal of Common Market Studies, 25, 237–47
- Helpman, E. és Krugman, P. (1986) Market Structure and Foreign Trade, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Hesselman, L. (1983) „Trends in European Industrial Intervention”, Cambridge Journal of Economics, 7, 197–208
- Jacquemin, A. (1987) „Collusive Behaviour, R & D and European Policy”, kézirat, EEC DG II, Brussels
- Kay, N. (1988) „Competition, Technological Change and 1992”, kézirat, Heriot-Watt University
- Mertons, Y. és Ginsburgh, V. (1985) „Product Differentiation and Price Discrimination in the European Community”, Journal of Industrial Economics, 34, 151–66
- Muller, J. (1988) „The Benefits of Completing the Internal Market for Telecommunications Services in the Community”, kézirat, INSEAD
- Mytelka, L. és Delapierre, M. (1987) „The Alliance Strategies of European Firms in the Information Technology Industry and the Role of ESPRIT”, Journal of Common Market Studies, 26, 231–53
- NEDC (1981) Industrial Policies in Europe, National Economic Development Office, London
- NEDC (1982) Industrial Policy in the UK, National Economic Development Office, London
- Nicolaides, P. és Baden-Fuller, C. (1987) „Price Discrimination and Product Differentiation in the European Domestic Appliances Market”, kézirat, London Business School
- Pearce, J. és Sutton, J. (1986) Protection and Industrial Policy, Routledge & Kegan Paul, London
- Prais, S. (1981) Productivity and Industrial Structure, Cambridge University Press, Cambridge

- Rallo, J. (1984) „The European Communities Industrial Policy Revisited: The Case of Aerospace”, *Journal of Common Market Studies*, 22, 245–267
- Rossini, G. (1988) „Price Discrimination in the European Clothing Sector”, kézirat, University of Bologna
- Shaw, R. és Shaw, S. (1983) „Excess Capacity and Rationalisation in the West European Synthetic Fibres Industry”, *Journal of Industrial Economics*, 32, 149–166
- Shepherd, G. (1984) „Industrial Change in European Countries: The Experience of Six Sectors”, in A. Jacquemin (szerk.) *European Industry: Public Policy and Corporate Strategy*, Oxford University Press, Oxford
- Swann, D. (1983) *Competition and Industrial Policy in the European Community*, Methuen, New York
- de la Torre, J. és Bacchetta, M. (1980) „The Uncommon Market: European policies towards the Clothing Industry in the 1970's”, *Journal of Common Market Studies*, 18, 95–122
- Tsoukakis, L. és Strauss, R. (1985) „Crisis and Adjustment in European Steel: Beyond Laisser-Faire”, *Journal of Common Market Studies*, 23, 2-7–28
- Wilkinson (1984) „Trends in Industrial Policy in the EC: Theory and Practice”, in A. Jacquemin (szerk.) *European Industry: Public Policy and Corporate Strategy*, Oxford University Press, Oxford
- Woolcock, S. (1984) „Information Technology: The Challenge To Europe”, *Journal of Common Market Studies*, 22, 315–31

KEITH COWLING

## A KISVÁLLALATI SEKTORI TÁMOGATÓ POLITIKA<sup>1</sup>

A kisvállalatok új munkahelyeket teremtenek, innovatívak és rugalmasak. Ezek a megállapítások potenciálisan igazak. Ugyanakkor úgy gondolom, hogy a jelenlegi gazdaságpolitika rosszul informált, s ráadásul nem érti azt a gazdasági környezetet, amelyben a kisvállalatoknak meg kell élniük. Így az sem világos, hogy hogyan kellene a környezetet úgy megváltoztatni, hogy a kisvállalatok ténylegesen érvényesülhessenek.

A kisvállalati szektor problémáinak és lehetőségeinek helyes megközelítéséhez ismerni kell e szektor és a domináns pozícióban lévő óriásvállalatok közötti kapcsolatokat. E kapcsolatokat tanulmányozva munkálható ki egy erőteljesebb kisvállalati növekedés feltételrendszere. Minden bizonnyal a kormány feladata, hogy az óriás vállalatokat szabályozza, valamint közvetlenül támogató jellegű feltételeket teremtsen a kisvállalatok számára. Ez a fajta politika a kisvállalatok hálózatára, ipari körzetekre, nem pedig elszigetelten az egyes vállalatokra koncentrál.

A kisvállalatokat sokféleképp segítő környezet, a pénzügyi, a technológiai és a marketing intézetek együttesen képesek csak megalapozni és egyensúlyban tartani azt a gazdaságot, amely a kissorozatú termelést részesíti előnyben. A kormány feladata pedig az, hogy elfogadja az aktívan támogató, katalizáló stratégiát, melynek célja egy új ipari szervezetrendszer felépítése.

### *A kicsi és a nagy közötti kapcsolat*

Mindenekelőtt át kell gondolnunk a vállalat jellemzőit. Az ortodox nézet (visszamenve Coase (1937)-ig) szerint a vállalat a termelés koordinálásának eszköze függetlenül a piaci cserétől:

„A vállalaton kívül az ármozgás szabályozza a termelést... A vállalaton belül, ... a vállalkozó szervező ... szabályozza a termelést.”

Az ilyen nézet a csere típusára és a nélkülözhetetlen minőségre vonatkozik, függetlenül a piaci hatásoktól. A vállalaton belüli csere megkülönböztető jegyeit keresve az ellenőrzés kérdéseire koncentrálok. Az ellenőrzés ebben az összefüggésben magába foglalja a vállalati célok kijelölésének képességét a többiek ellenállása ellenére (Zeitlin, 1974).

Más szavakkal ez a versenyre, a munkások státuszára, a tőkeakkumulációra, az alapanyag forrásokra, a területi orientációra vonatkozó stratégiai fontosságú döntések

<sup>1</sup> A Warwick-i Egyetem (Anglia) és az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézete közös szemináriumán (Budapest, 1989. augusztus 29.) elhangzott előadás alapján.

képességét jelenti. Ezek a döntések fontosak, mivel alapvetően meghatározzák a vállalat mozgását. Ezért a stratégiai döntéshozatali centrum fogalma lényegében a termelésre vonatkozik. *A vállalat a termelés egy stratégiai döntéshozatali centrumból való koordinálásának eszköze.* Ilyen koordináció a piacon vagy létezik, vagy nem.

E definíciót összehasonlítva az ortodoxszal vegyünk egy jellegzetes példát. A Benetton ruhakészítő és forgalmazó cég mintegy 2 ezer magasabb képzettségű munkást foglalkoztat a termelési folyamatban (tervezés, szabászat, vasalás), azonban külső alvállalkozókkal végezteti a koptatók felvarrását és a végső kikészítést. (Mitter, 1986.) Ez körülbelül kétszáz alvállalkozót érint és további mintegy hatezer munkásnak jelent munkaalkalmat. Míg a korábbi nézet az ilyen alvállalkozásokat a vállalaton kívülinek, attól függetlennek tekinti, szerintem a Benetton és alvállalkozói közötti piaci kapcsolatokat egyetlen stratégiai döntéshozatali centrumból koordinálják. Így az alvállalkozók tulajdonképpen szintén a Benetton vállalat hatáskörébe tartoznak.

Az európai vállalatok már egy ideje folyamatosan specializálják a termelési technológiát. E vállalatok termelésüket fokozatosan telepítik a régebben iparosodott régiókból és országokból azokba a kisebb üzemekbe, amelyek az újonnan iparosodó körzetekben vagy országokban működnek. Bizonyos esetekben ez nem-piaci cserén keresztül megy végbe (vagyis a vállalat Coasin-i definíciója keretében), más esetekben pedig az áttelepítés piaci csereként realizálódik.

A csere mindkét esetben a központ stratégiai ellenőrzésével történik. Ez a folyamat egyre inkább hasonlít az Egyesült Államokban történetekhez, ahol a termelés és a foglalkoztatás területi újrafelosztása az USA-n belül ment végbe.

E folyamat mozgatóereje elsősorban az alacsonyabb munkaerő-költség (Narton, 1986). A különböző típusú munkaerő költsége régióként és országonként jelentősen változik. Ezt igyekeznek a vállalatok kihasználni, ahol ezt számukra a munkaszervezet a technológia vagy a nemzeti gazdaságpolitika lehetővé teszi. Ez úgy tűnteti fel a vállalatokat, mint amelyek adott költségfeltételekhez csupán passzívan alkalmazkodnak. A munkaerő költségek a munkások és a munkaadók közötti relatív alkuerőtől függenek, ami viszont a vállalati stratégiai döntések belső változója (Marginson, 1988). Az oszd meg és uralkodj elve – amit a nagyvállalatok egyre inkább alkalmaznak – némi magyarázatot ad a termelés növekvő felszabdalására. Ez vonzó lehetőség egy nagyvállalat számára, mivel megosztja az alvállalkozók erőit. Képzeljük el azoknak a munkásoknak a problémáját, akik Európa különböző pontjain szétszórva más és más kisüzemekben dolgoznak, s történetesen egy összehangolt akciót akarnak szervezni.

A kisvállalati szektor növekedésének egyik fontos oka a termelés újraszervezése azért, hogy ily módon a nagyvállalatok kijátszhatják a szervezett munkásság hatalmi bázisait. A kisvállalati szektor így *függő* kapcsolatba kerül. A valóságban – eltekintve a jogi önállóságtól – a kistermelő egységek elvesztik gazdasági önállóságukat és az óriások ellenőrzése alá kerülnek. Ez talán kellemes az óriásvállalatok számára, de semmi esetre sem jelent egy autonóm, dinamikus, innovatív kisvállalati szektort, amit el szeretnénk érni. Elképzelhető, hogy e függőség hosszabb távon megtörhető és egy autonóm fejlődés megindulhat? Lesz lehetőségük a kisvállalatoknak kilépni a nagyok ernyője alól? Előfordulhat, de (Piore és Sabel bemutat erre olasz és japán eseteket), nem valószínű, hogy nagy számban. Legalábbis addig, amíg a megfelelő nemzeti,

regionális vagy helyi állami szervek meg nem teremtik a függetlenedéshez szükséges támogató környezetet.

### *A kisvállalatokat támogató iparpolitika*

A támogató környezet nélkül az óriásokkal szemben a kisvállalatok kudarcra vannak ítélve. Ha a meglévő kisvállalatok veszélyessé kezdenek válni az óriások számára, akkor nyugodtan számíthatunk a kemény ellenlépésekre, például a felvásárlásokra.

Az óriások hatáskörén kívül születő és fejlődő kisvállalatoknak hasonló a jövője. Az új, kis cégek valóban alkalmasak az új ötletek kipróbálására. Azonban túljutva a kísérleti fázison, a sikertelen próbálkozásokat kiselejteztve a sikeresebb kis cégek a terméket vagy technológiát tökéletesítik, s ekkor valószínű már a gazdaságilag erősebb szervezetek célpontjaivá válnak.

Ezzel kapcsolatban tisztázni kell a gazdasági erőre, illetve a hatékonyságra vonatkozó állítások tartalmát. Néhányan azt állítják, hogy mindez természetes hatékonyságnövelő folyamat. A kis cégek az új ötletek lehetséges melegágyai, de ha az ötlet beválik és megéri, a nagyvállalati környezetbe való átültetés teljesen jogos. Mind ezt gyakorlati tényként és természetesként értelmezik, mivel egyes vállalkozók is állítják, hogy gyorsabb növekedés és fejlődés csak a nagyvállalati keretek között lehetséges. Itt két lényeges dolgot kell megemlíteni. Egyrészt ellenséges környezetben mindig megfigyelhető az egyhangú árajánlat és egyhangú licit függetlenül az elérhető hatékonyságtól vagy növekedési dinamikától, pusztán az erőfölény megőrzését célozva, vagyis a kis, fiatal cég és a bevezetett nagyvállalat közötti asszimetria fenntartása érdekében. A finanszírozási nehézségek nagy problémát jelentenek az induló vállalkozások számára, mivel a pénzintézetek csak rövid lejáratú kölcsönöket hajlandók adni, hiszen a kicsik léte sokszor nagy riválisaik könnyörületességén áll vagy bukik. A piacon már működő vállalat ereje a bevezetett termékében és a szükséges inputok ellenőrzésében, kapcsolatrendszerében rejlik, mindez potenciális gátat jelent az új belépő számára.

Másrészt angolai nagyvállalati kutatások túlnyomórészt igazolták (Ravenscraft és Scherer, 1989), hogy a profitképes és dinamikusan fejlődő kicsik felvásárlása a nagy és tőkeerős cégek részéről valójában nem hatékonyságnövelő folyamat. Éppen ellenkezőleg: a kicsi, profitképes és dinamikus vállalatok az óriás nagyvállalatok veszteséges divízióivá váltak. A felvásárlásokkal foglalkozó esettanulmányok kimutatták, hogy ahol a felvásárolt részleget később eladták, a veszteség oka a folyamat feletti kontroll elvesztése volt. Mueller (1985) azt is kimutatta, hogy a felvásárolt cégek a nagy szervezetben működve jelentős relatív piaci részesedés csökkenést regisztráltak. Ezt úgy is lehet értelmezni, hogy az a gazdaság, amely hatékonyan támogatja a profitképes kisvállalatokat, jobban védve van az importtal szemben.

Ezekkel a tényekkel szemben felvethető, hogy bár lehet, hogy a termelés hatékonysága romlik és a monopolhelyzet a felvásárlások eredményeképpen erősödik, mégis az óriásvállalatok nagyobb innovációs kapacitása tartja fenn a gazdaság hosszabb távú működőképességét.

Vajon akkor miért csökken, s miért nem nő hosszabb távon sem a profit, sem a

relatív piaci részesedés? Scherer (1988) és Stoneman (1983) munkái rávilágítanak, hogy a technológiai fejlődést általában nem segíti elő sem a monopolizáció, sem pedig a nagy konglomerátumok létrehozása. A fenti tanulmányok megállapításait és következtetéseit újabb kutatások is megerősítik. Geroski és Stewart (1986) kutatták az 1945–83 közötti időszakban megfigyelt brit innovációkat és arra a következtetésre jutottak, hogy az ipar fejlődésének dinamikáját a magas szintű koncentráció, az új vállalkozások belépésének akadályozása erősen késlelteti.

Acs és Audretsch (1989) kimutatták, hogy a nagyvállalatok nagyobb K+F erőfeszítéseket tesznek, és a K+F megtérülésének csökkenése az innovációs teljesítménynövekmény azonban a nagyobb vállalatoknál relatíve kisebb, mint a kicsiknél.

### *Gazdaságpolitikai következmények*

Ha nem csupán a nagyvállalatokat kiegészítő, járulékos, hanem egy virágzó és növekedő autonóm kisvállalati szektort akarunk támogatni, akkor összefüggő iparpolitikai eszközrendszerre van szükség, amely az egész gazdasági környezetet úgy formálja, hogy a kisvállalatok működőképesek lehessenek. A környezetbe beleértve a nagyvállalatokat is, amelyekkel a kicsik bizalmas vagy potenciálisan bizalmas kapcsolatba kerülhetnek. Az ilyen átfogó iparpolitikát az ipar hatékonysága és dinamikája igazolja. A gazdasági hatalom és erő arányos elosztásával az ilyen politika hozzájárul egy értelmes demokráciához is, amely önmagában hatékonyabb gazdasági teljesítményt eredményez.

Az iparpolitika egyszerre korlátozó és serkentő kell legyen. A felvásárlások korlátozása általában megvédi a relatíve kis és hatékony vállalatokat a sokkal nagyobb cégek ragadozó ösztönétől. Az iparpolitikai lehetőségek skálájának két szélső értéke: az egyik végén a legmérsékeltabb politikaként a felvásárló cégek felelősségét, a szociális előnyöket hangsúlyozza, míg a másik végén a leplezetlen tilalom jelenti a legkeményebb politikát. E skálán belül a tiltások számos variációja definiálható, amit a vállalati méretekhez és a piaci részesedéshez lehet kapcsolni.

Fő célunk azonban a potenciálisan nagyszámú kisvállalatok támogatása, ami teljesen becsületes megvalósítást igényel. Ez pedig határozott tiltást vagy a felvásárlási érték utáni adóbefizetési kötelezettséget jelent. Ha a felvásárlások szabályozását az adókkal akarjuk elérni, annak mértéke alapos mérlegelésre kell, hogy kényszerítse a nagyvállalatokat. Át kell gondolniuk, hogy a növekedésnek melyik útja a célszerűbb, a felvásárlás vagy az organikus fejlődés. A gazdasági tapasztalat az, hogy az erő biztosítása érdekében – és különösen az erőfölény megőrzése érdekében – a vállalatok előnyben részesítik a kisvállalatok felvásárlását, éket verve ezzel a magán- és a társadalmi hatékonyság közé.

Mindazonáltal nem megfelelő, ha csupán megkötjük a potenciális vásárló kezét. Ha a kisvállalatokat nem lehetne felvásárolni, egyéb ragadozó akciók is elképzelhetők. Különböző eszközökkel lehet a kisvállalatokat kiszorítani a termék- és/vagy az ügynöki piacról. Aktív és hatékony iparpolitikára van szükség a korlátozó gyakorlat megszüntetésére. De az ilyen politika nagymértékben a ragadozó akciókkal kapcsolatos megfelelő információellátottságon múlik. Az ilyen információk persze igen nehezen sze-

rezhetők be. Éppen ezért a korlátozó jellegű szabályozáson kívül aktív fejlesztési politikára is szükség van, melynek célja a kisvállalati szektor nagyobb függetlenségének a biztosítása.

Az egyetlen mód amivel megtörhető a kisvállalati szektor függősége, hogy megszüntetjük a kis- és nagyvállalatok közötti erőviszonyok fennálló asszimetriáját. De hogyan lehetséges ez? Vajon ez az asszimetria mindaddig fennmarad, amíg a méretkülönbség megmarad? Szerencsére már felismert tény, hogy a méret nem az egyetlen erőforrás. Ha a kisvállalatok valóban hatékonyabbak és dinamikusabbak mint a nagyok, akkor ez egy ellensúlyozó erő. Pedig általában az erőkülönbség kapcsán a méretekről szoktunk beszélni, ami nem hidalható át a hatékonyságbeli és növekedési dinamikában megmutatkozó különbségekkel.

Piore és Sabel (1984) elemezték azokat a feltételeket, melyek mellett a rugalmas specializáció (adaptív, fejlett technológiával rendelkező, a szakértelmen alapuló termelés) kifejlődött. Fontosnak tűnik a kisvállalatok informális, mégis egymáshoz szorosan kötődő hálózata. Ez egyes ipari körzetekben működik, támogató jellegű infrastruktúrával, vagyis pénzügyi intézményekkel, kutatási és innovációs központtal és marketing eszközökkel rendelkezik. Ilyen típusú körzetek találhatók Emilia-Romagnában (Olaszország), vagy Baden Württembergben (Nyugat-Németország) és korábban Lyon (Franciaország) környékén. Ezen régiók kistermelőinek sikere vagy balsikere láthatóan szoros kapcsolatban van a helyi, regionális és nemzeti intézmények iparpolitikájával. Emilia-Romagna esetében a kommunista párt keretein belül szoros kapcsolat jött létre a vállalkozók, valamint a helyi és regionális állami szervek között. Baden Württembergben a kormány erősen támogatta a kisvállalatok fejlődését azzal, hogy mobilizálta az egyetemi rendszer tudományos forrásait. Lyon esetében éppen az ellenkezőjét láttuk: egy régi és sikeres ipari körzet gyors lepusztulását, a hatvanas évekbeli francia iparpolitika következményét, ami a racionalizálást és a növekedést támogatta. Ez utóbbi gyenge teljesítmény szembeállítva az olasz és német példákkal rávilágít a progresszív, szakértelmen alapuló kistermelés lehetőségeire, ha ez a termelés egy erős, támogató jellegű iparpolitikán nyugszik.

A kisvállalat modern gazdaságban betöltött szerepének megértéséhez meg kell értenünk a kis- és nagyvállalatok közötti kapcsolatok természetét. Csak így lehet kidolgozni egy hatékony kisvállalati szektor kiépítését célzó iparpolitikát. A sikeres kisvállalati politikának figyelembe kell venni a nagyvállalatok erejét és a kisvállalatok gyengeségeit. Az iparpolitikának korlátoznia kell a nagyokat és támogatnia kell a kicsiket. E támogatás keretében ipari körzetek létrehozását kell megcélozni, amelyek megfelelő állami pénzügyi és technológiai háttérrel a kisvállalatok hálózatát segítik.

*(Fordította: Bánky András)*

## IRODALOM

- Acs, Z. and D. Audretsch (1989), „R & D, Firm Size and Innovative Activity”, Wissenschaftszentrum, Berlin.  
 Adams J. and W. Brock (1988), „The Bigness Mystique and the Merger Policy Debate:

- An International Perspective", *Northwestern Journal of International Law and Business*, 9, 1–48.
- Coase, R. (1937), „The Nature of the Firm", *Economica*.
- Griffiths, A. and S. Wall (1984), *Applied Economics*, Longman, London.
- Marginson, P. (1986), „Labour and the Modern Corporation: Mutual Interest or Control?", *Warwick Papers in Industrial Relations*.
- Mitter, S. (1986), „Industrial Restructuring and Manufacturign Homework: Immigrant Women in the UK Clothing Industry", *Capital and Class*, 27.
- Mueller, D.C. (1985), „Mergers and Market Share", *Review of Economics and Statistics*, 67, 259–267.
- Norton, R.D. (1986), „Industrial Policy and American Renewal", *Journal of Economic Literature*, March.
- Piore, M. and Sabel, C. (1984), *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books.
- Ravenscraft, D. and F. Scherer (1989), „The Profitability of Mergers", *International Journal of Industrial Organisation*, 7, 101–116.
- Scherer, F. (1988), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, Chicago.
- Stoneman, P. (1983), *The Economics of Technological Change*, Oxford University Press, Oxford.
- Zeitlin, M. (1974), „Corporate Ownership and Control: the Large Corporations and the Capitalist Class", *American Journal of Sociology*, 79.



HIDEO KIKUCHI

## A KISVÁLLALKOZÁSOK HELYE ÉS SZEREPE A JAPÁN GAZDASÁGBAN\*

*(A japán gazdaság fejlődését elősegítő virágzó kisvállalkozásokról)*

A kisvállalatok a japán gazdaságban sokkal fontosabb szerepet játszanak, mint a többi iparilag fejlett országban; például az Egyesült Államokban vagy Nagy-Britanniában. Jelentőségük egyaránt nagy a foglalkoztatottság, a termelés, a kereskedelem és a szolgáltatások területén.

A kisvállalkozásokat korábban sok közgazdász a gazdálkodó szervezetek olyan, kevésbé modern formáinak tekintette, amelyek létüket csupán a rendelkezésre álló olcsó munkaerőnek köszönhetik. Ma már e vállalkozások olyan formációnak minősülnek, amelyek a gazdaság legkülönbözőbb területein kis tőkebefektetéssel sikeresen segítik a japán gazdaság fellendülését. A szemléletváltozás oka egyrészt az, hogy a kisvállalatok jelenleg is – akár a múltban – nagymértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy Japán a világ leggyorsabban fejlődő ipari államának tekinthető. Másrészt pedig gyorsan és eredményesen képesek alkalmazkodni a környezeti feltételek változásaihoz, hozzájárulva ezzel a gazdaság hatékony és dinamikus fejlődéséhez.

### *A kisvállalkozások és a piaci verseny mechanizmusa*

A japán kisvállalkozások sajátosságai az alábbiakban foglalhatók össze:

Induló alaptőkéjük rendszerint viszonylag kisösszegű, alapításuk az elnök (igazgató) és közvetlen munkatársainak személyes műszaki és vezetésbeli tapasztalatain és kapcsolatain alapszik. Jellemző a vezetők és az alkalmazottak közti szoros személyes kapcsolat; ennek eredményeként a belső információáramlás gyors és megbízható.

A vezetés – az alkalmazottakkal és a fogyasztókkal fenntartott szoros kapcsolata alapján – naprakész információkkal rendelkezik, és így hozza meg gyors és adekvát döntéseit. A kisvállalatok tőkéjüket és a rendelkezésre álló munkaerőt általában olyan speciális, egyedi megoldások kifejlesztésére fordítják, amelyekkel a nagyvállalatok nem versenyezhetnek. Végül a relatíve kisvolumenű és kislétszámú munkaerő miatt továbbfejlődésük elengedhetetlen feltétele a kooperáció, a más vállalatokkal történő szoros együttműködés. (A ruházati iparban például általános jelenség, hogy több kisvállalat közösen végzi a kutatási tevékenységet.)

\*A szerző a Small Business Finance Corporation of Japan (Kisvállalkozásokat Finanszírozó Rt.) Kutatási Osztályának igazgatója. A cikk a III. magyar–japán közgazdasági kerekasztalon elhangzott *The Position and the Role of Small Business in the Japanese Economy* c. előadás alapján készült.

Japánban minden kisvállalat rákényszerül a legújabb műszaki, technológiai megoldások bevezetésére, sőt valamilyen egyedi, mások által nem alkalmazott specialításra is. Enélkül – az erős és egyre fokozódó piaci verseny, valamint az állandóan változó fogyasztói igények miatt – elveszti életképességét és fennmaradásának még reményét is.

A vállalatvezetésben is elengedhetetlen követelmény az „eredetiség és találmányosság”. Jó példa erre, hogy sok esetben az alvállalkozók megveszik az anyavállalat valamely új termékét, majd részegységeire bontják, hogy olyan alkatrészeket találjanak, amelyeket meglévő berendezéseikkel, technológiájukkal ők is képesek előállítani. Egyidejűleg kísérletet tesznek e részegységek továbbfejlesztésére. Ha ez sikerül, akkor olyan új megoldás birtokába jutnak, amelyet az anyavállalat nem ismer. Így azonnal lehetőségük nyílik arra, hogy ők diktáljanak, és az elérhető profitból nagyobb arányban részesüljenek.

A japán gazdaságban, ahol a piaci ármechanizmus hatékonyan működik – a műszaki fejlődés eredményeinek, az új know-how-nak gyors adaptálása, valamint a termelési feltételek állandó fejlesztése révén – a kisvállalatok állandóan képesek úgy javítani a minőséget, hogy közben csökkentik a termelési költségeket. Ennek köszönhető többek között a japán autógyártás és elektronikai ipar óriási nemzetközi sikere.

### *Kisvállalatok a japán iparban*

A kisvállalatok szerepe Japánban sokkal jelentősebb, mint a legtöbb fejlett tőkésországban és arányuk is magasabb a többi ipari államban tapasztalhatónál. Az alábbi adatok bizonyítják, hogy sajátos, egyedülálló szerepet játszanak az ipar struktúrájának alakulásában.

*A vállalatnagyság alakulása a japán feldolgozó iparban*

Alkalmazottak száma (fő)	Vállalatok aránya (%)
1 – 99	58,4
100 – 999	28,4
1000 felett	13,2
Összesen:	100,0

A 100 fő alatti vállalat méretarányát összehasonlítva az Egyesült Államok és az Egyesült Királyság hasonló adataival – 25,6 százalék és 25,2 százalék – nyilvánvaló a kisvállalatoknak Japán iparban betöltött szerepe.

A kis- és nagyvállalatok kapcsolata a japán gazdaságban sajátos formákat ölt. Minden kisvállalat sajátos, egyedi technológiai megoldások, újdonságok kialakítására törekszik. Minél nagyobb az úgynevezett anyavállalat, annál széleskörűbb és erősebb

a specializációra törekvés. Az anyavállalat pedig felhasználja (kihasználja?) a konkurenciaharc eredményeként létrejövő legfejlettebb változatokat. Így képesek arra, hogy a mindenkori csúcstechnológiát megtestesítő termékeik árasszák el a piacot. Ez Japánban nem minősül „illetéktelen eltulajdonításnak”; az egészséges piaci verseny természetes velejárója.

Bármilyen erős is a kisvállalatok közötti verseny, a piaci pozíció erősítése érdekében kihasználják az együttműködés előnyeit is. A kooperációs kapcsolatok igen erősek mind a kisvállalatok, mind pedig a nagyvállalat – kisvállalat között.

A jármű- és elektromos készülékgyártásban, valamint a textiliparban az alvállalkozói rendszer által biztosított együttműködési formáknak köszönhető a fejlődése. Így van ez a japán autógyártásban, a telekommunikációs eszközök, az irodagép gyártásban stb. is. Az együttműködés nemcsak az új műszaki, technológiai megoldások átvételére, hanem a szakképzésre, vezetőképzésre, például vállalatvezetési stratégiák adaptálására is kiterjedt. A kisvállalatok jelentős szerepet játszanak a számítógépekhez szükséges software-k kifejlesztésében, csakúgy, mint – speciális igényeket szolgáló áruházak, kereskedelmi központok létesítésével – a kereskedelemben és a szolgáltatásokban. Mind az erős konkurenciaharc, mind pedig a szoros kooperációs kapcsolatok háttérében az egyre gyorsabban változó fogyasztói igények kielégítésére és az ugyancsak gyorsan változó környezeti feltételekhez történő alkalmazkodásra való törekvés húzódik meg. A gazdaságban végbement strukturális változásokat Japán nem utolsó sorban a kisvállalatok rugalmas és azonnali alkalmazkodóképességének köszönheti.

### *Az alvállalkozói rendszer jellemzői a japán iparban*

A japán ipar egyik legjellemzőbb vonása a széles körben elterjedt alvállalkozói rendszer. Leginkább a jármű- és elektromos készülékgyártásban alakult ki, de számos más gépipari ágazatban is fellelhető. Az alvállalkozóként működő nagyszámú kis- és középvállalat a japán ipar fejlődésének egyik legfontosabb bázisa. E vállalatok körében az alvállalkozók aránya 1981-ben 65,5 volt, és szerepük évről-évre növekszik.

A japán iparban kialakult alvállalkozói rendszer jellemző vonása, hogy az anyavállalat az egész termelési folyamatot fázisokra bontva osztja fel az alvállalkozók között. Ügyelve arra, hogy minden termelési fázist ott valósítsanak meg, ahol az adott részfolyamatot a leghatékonyabban és a legjobb minőségben képesek megoldani.

Általános tendencia, hogy a vállalatnagyság növekedésével egyidejűleg nő az alvállalkozóktól származó beszerzések aránya. A szerződések többsége hosszú távú együttműködésre ad módot, amely együttműködés során az anyavállalat biztosítja a kis- és középvállalati méretű alvállalkozók számára a legfrissebb műszaki-technológiai információkat. Ezzel lehetővé teszi a technikai fejlődés legújabb eredményeinek gyors és hatékony átvételét.

A II. Világháborút követő időszakban a kisvállalkozások csodával határos rugalmassága tette lehetővé, hogy a japán gazdaság alkalmazkodni tudott a yen gyors felértékelődéséből fakadó környezeti változásokhoz. A japánok gyakran mondják: „min-

den változás valamilyen lehetőséget teremt”. Sok kisvállalatnak sikerült a gazdasági megrázkódtatásokat átvészelnie és élni tudott az adódó új lehetőségekkel.

A változó környezethez történő állandó alkalmazkodás követelményének napjainkban a japán kisvállalatok az alábbi stratégiák alapján igyekeznek megfelelni.

#### *A japán valuta (yen) felértékelődéséhez történő alkalmazkodás*

A kisvállalatok egyidejűleg elégítik ki a hazai szükségleteket, fokozzák az exportot és az importot. A tengerentúli közvetlen beruházások 1984–88 között ötszörösére nőttek. Az Egyesült Államokba irányuló tőkebefektetések elsősorban az óriás piac előnyeiből igyekeznek profitálni, míg a termelési költségek csökkentését az ázsiai beruházásokkal érik el. Több kisvállalat a külföldi kedvező árfekvésű és minőségű alapanyagok behozatalával „otthon”, Japánban fejleszti termelését. Ugyancsak jellemző tendencia a japán-külföldi vegyesvállalatok számának erőteljes növekedése. A textiliparban például nagyszámban találunk amerikai – japán és európai – japán közös vállalkozásokat. Igaz ugyan, hogy több japán kisvállalat konzervatív nézeteket vallva elzárkózik a külföldi tőkebefektetésektől, de megfelelő partner esetén ezek sem utasítják el a kooperáció gondolatát.

#### *A technikai, technológiai fejlődés gyors követése*

A kisvállalatok kihasználják az automatizáció nyújtotta lehetőségeket, például a számítógépes adatfeldolgozást a vezetésben. Ezen kívül széles körűen alkalmazzák az újonnan kifejlesztett nyersanyagokat, félkésztermékeket és termékfeleségeket. A biotechnológia segítségével például új technológiai eljárásokat vezettek és vezetnek be az élvezeti cikkek előállítására és a vetőmaggyártás területén.

#### *A munkaerő problémák orvoslása*

Japánban napjainkban egyre nagyobb gondot okoz a munkaerőhiány. Ennek egyik oka, hogy a vállalatok a high-tech piacok követelményei, valamint a számítógépek térnyerése következtében igyekeznek egyetemi végzettségű dolgozókat alkalmazni olyan területeken is, ahol eddig az alacsonyabb képzettségű munkaerőt is megfelelőnek találták. Másik munkaerőhiányt kiváltó tényező, hogy 1987 óta újra fellendülési folyamat tapasztalható a japán gazdaságban. A konjunktúra miatt elsősorban a nagyvárosi körzetekben az eddig halogatott újraépítési, rekonstrukciós munkálatok növekvő munkaerő-keresletet okoznak, és a vállalatok többsége – a kezdőfizetések és fizetett szabadnapok számának állandó emelése ellenére is – munkaerőgondokkal küzd. A jövőben e problémák leküzdéséhez egyrészt az automatizáció további fokozására, másrészt az üzemek vidékre, illetve más országokba történő áttelepítésére lesz szükség.

### *Alkalmazkodás a specializálódó fogyasztási igényekhez*

Napjainkban különösen két fogyasztó réteg — a fiatalok és a nők — igényei egyre sokrétűbbé és főleg egyénivé válnak. Már nem elégszenek meg a jó minőségű és alacsony árutermékekkel, vásárlásaikkor „egyéni hóbortjaik” kielégítését is követelik. A kisvállalatok az újszerű igényeknek úgy próbálnak megfelelni, hogy „célcsoportos” teameket alkalmaznak; azaz a fiataloknak fiatalok, a női nem képviselőinek pedig nők tervezik és sokszor gyártják is a termékeket.

### *Küzdelem az emelkedő telekárak ellen*

Tókió központjában olyan magasak a telekárak, hogy egy átlagos keresetű dolgozó egész életében felvett bére összesen sem lenne elegendő ahhoz, hogy itt lakást vásároljon. Ezért többségük a külvárosokban lakik és naponta egy-két órát utazik, többnyire vonatozik, míg eljut munkahelyére. Jellemző, hogy a szuper-express vasút is mindennapi közlekedési eszköznek számít. Sok vállalat munkásszállások létesítésével küzd ezen áldatlan állapot ellen. A megoldás azonban csak az ipar regionális átstrukturálódása lehet. Valószínűleg a pénzügyi, információs és kutató-fejlesztő tevékenységek központjai továbbra is Tókióban maradnak, de a termelő üzemeket fokozatosan át kell telepíteni a ma még vidéknek számító területekre.

### *Változó környezet – új működési területek*

A változó környezeti feltételekhez történő alkalmazkodás együttjár a meglévő erőforrások — így a vezetési módszerek, a termelési tényezők, a rendelkezésre álló munkaerőforrások és értékesítési csatornák — új területekre történő átcsoportosításával. Másik megoldás lehet a vállalat felszámolása és új üzem létesítése. Napjainkban pedig sok kisvállalat folyamodik a közvetlen külföldi tőkebefektetés módszeréhez.

A sikeres alkalmazkodás egyik legfontosabb feltétele, hogy a vállalat kellő információk birtokába jusson és kínálkozó lehetőségeit reálisan felmérhesse. Ehhez általában a kormány szintű információs központok szolgáltatnak adatokat, amelyek a korszerű információs hálózatok segítségével bárki számára elérhetők. Ezen információk alapján választhatók ki azok a területek, ahol a kereslet egybeesik a vállalat rendelkezésére álló erőforrások alapján megvalósítható eredményekkel.

### *Technológiatranszfer a tengerentúli tőkebefektetéseknél*

A tengerentúli beruházások sikerének egyik titka a technológiatranszfer forrásainak megfelelő alkalmazásában rejlik. Bár a kisvállalatok közvetlenül is sokszor fektetik be tőkéjüket külföldön, a technológiai transzfer sorozatosan összehangolt fejlesztést feltételez, melynek során a fogadó ország nyújtotta előnyös feltételek és az exportáló speciális technológiájának egyeztetésére kerül sor.

A technológiatranszfernél az alábbi tényezőket kell szem előtt tartani:

– Nem elég a termelés anyagi feltételeit átvinni a fogadó országba, szükség van a szakmai kultúra, a szaktudás transzferére is. A ruházati iparban például ne csak a két ország divattervezői egyeztessék ötleteiket, hanem kerüljön sor a fizikai dolgozókkal történő kapcsolatfelvételre. Ezen kívül valósuljon meg a szakmakultúrák *kölcsönös* cseréje, azaz az exportáló vállalat is ismerje a fogadó ország technológiai, szakképzettségi színvonalát.

– Sok probléma adódik a magas fokú szakképzettséget igénylő technológiai folyamatoknál. A speciális szaktudást követelő, kissorozatú, sokszor egyedi gyártású termékek esetében mindenkor figyelembe kell venni, hogy ezek gyártásának más országba helyezése sokkal bonyolultabb a futószalagrendszerű sorozatgyártási technológiák transzferénél.

– Sok múlik a termelés különböző fázisait jellemző technológiák összehangoltságán, valamint az alapanyagok állandó minőségén. Ha a fogadó országban alkalmazott kapcsolódó technológiák, illetve fellelhető nyersanyagok nem felelnek meg az új technológia követelményeinek, a végtermék szükségszerűen különbözik az eredetitől.

– Hangsúlyozni kell a helyszínen történő betanítás jelentőségét. Az új technológia az esetek többségében rengeteg olyan követelményt támaszt, amely teljesítésének módját „levelezés” útján elsajátítani nem lehet. A betanítás során a középszintű vezetők szerepe igen fontos, mivel ők jól ismerik egyrészt a vállalati célokat, másrészt a munkafolyamatok sajátosságait.

A japán kisvállalatok külföldi tőkebefektetéseinek sikere több tényezőtől függ. Így attól, hogy a fogadó ország környezeti feltételeit és a vállalati sajátosságokat egyidejűleg figyelembe veszik és összehangolják. A befektetések tőkeigényét pontosan meghatározzák és a beruházás kivitelezését adekváton időzítik. Az ország tőke-kivittel kapcsolatos politikáját figyelembe veszik, s emellett a megfelelő külföldi partnereket választják ki. A kisvállalati nézetekből adódó sajátosságokat előtérbe helyezik, azaz olyan technológiai eljárásokra törekednek, amelyek a rendelkezésre álló forrásokból megvalósíthatók és egyben megteremtik a vállalat növekedésének feltételeit. Törekednek a fogadóország szakképzettségi szintjének emelésére, mind a vezetői rétegek, mind pedig a fizikai munkások körében. A szándék az, hogy az újonnan létesített vállalat mielőbb a helyi vezetőség irányítása alá kerüljön, és ezzel alkalmassá váljon a fogadó országban bekövetkező gazdasági változások követésére.

(Fordította: Szabó Ágnes)

## NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

### AZ IPARI ÉS PÉNZÜGYI CSOPORTOK\*

A rangos francia ipargazdasági folyóirat, a *Revue d'Économie Industrielle* 1989. évi különszáma az ipargazdaságtan érdekes jelenségével, az úgynevezett „csoportokkal” foglalkozik. A kötet tanulmányai teljes áttekintést adnak a fejlett ipari országok iparszerkezetét, tőke mozgásait és műszaki fejlődési irányzatait messzemenően meghatározó vállalati formációról.

A nyolcvanas években rendkívüli mértékben megnőtt a fúziók, keresztérdekeltségek és más tranzakciók száma. A hatalmas – és a nagyságrendi megtakarítások érdekében nagyméretű termelőegységekből összeálló – ipari és pénzügyi csoportok kialakulásához a hatvanas és hetvenes évek belső és külső növekedési folyamatai vezettek. E folyamatok mögött alapvetően pénzügyi megfontolások állnak. Ugyanis a csoportok diverzifikációját a rövid távú jövedelmezőség befolyásolta. A hetvenes évek elejétől kezdődő gazdasági válság hatására ettől eltérő folyamatok bontakoztak ki, amelyre a rohamos ipari, műszaki-technológiai és szociális változások egyaránt hatottak. A stabilitáshiány és a bizonytalanság a vállalatcsoportokat struktúra-váltásra és racionalizálásra készítette. Ezzel egyidejűleg a kis- és középvállalatok eddig soha nem tapasztalt fellendülése kezdődött. E kettős tendencia hatására több országban, így Franciaországban is csökkent a gazdaságban a koncentráció.

A nyolcvanas évek végétől ismét megélné a vállalatcsoportok struktúraalakító tevékenysége. Ilyen akciókra – amelyeket pénzügyileg az utóbbi évtizedekben felhalmozott profit tesz lehetővé – pénzügyi és technológiai jellegű motiváció készíteti a vállalatokat. A pénzügyi megfontolások lényege, hogy az esetleg sorakerülő, úgynevezett nyilvános eladási ajánlat alóli kibúvót keresve, a kisebbségi ellenőrzést biztosító részvényesek megpróbálják a csoport anyavállalati tőkéjét „zárolni”. Ezt egyfelől az önellenőrzéssel, másfelől a csoportok közötti – azok kölcsönös védelmét biztosító – keresztérdekeltséggel érik el. Ugyanakkor egyes csoportok nagyvállalatokat, sőt más csoportokat vásárolnak fel, nem csupán termelőkapacitásuk bővítése miatt, (belső növekedésre ugyanis aligha gondolhatnak az utóbbi 15 év alacsony növekedési üteme miatt), hanem, hogy a saját tőke feletti ellenőrzés megszerzését megnehezítsék. A technológiai fejlődéshez kapcsolódó motiváció lényege: versenyképességük növelése érdekében a csoportok igyekeznek tevékenységüket néhány „erős” pontra koncentrálni, gyártástechnológiájukat nagyobb rugalmasságúra alakítják és ugyanakkor profilbővítést hajtanak végre a gyártás megelőző tevékenységi területeken, így a termékfejlesztésben illetve az egész K+F fázisban. A technológia így a vállalatcsoportok számára stratégiai szerepet kezd játszani, amely egy sor valorizálási irány

\*Lers groupes industriels et financiers. *Revue d'économie industrielle*. 1989. évi különszáma, 208. p.

felé nyitja meg az utat. Ez a folyamat viszont megkérdőjelezi a termelési rendszerek hagyományos határait.

A pénzügyi és ipari struktúraalakítási folyamatokkal egyidőben egyre gyakoribbak a csoportok egymás közötti olyan megállapodásai, amelyek nem feltétlenül járnak együtt vagyoni kapcsolatok létrehozásával. Ez a tendencia megkérdőjelezi a tevékenységek internalizálásának folyamatát és a gazdasági növekedés időszakából örökölt vállalatcsoportok szervezeti modelljét. Kérdéssé teszi ugyanakkor a multinacionalizálódási folyamat eddigi formáit is.

A csoportok szerkezetének, stratégiáinak és teljesítményeinek vizsgálata a hetvenes évek óta tárgya az ipargazdasági kutatásoknak. Az elemzések eredményeképpen fokozatosan alakult ki a csoport fogalma több megközelítés metszéspontjában. Így míg az intézményi megközelítés a csoportot a *hierarchizált pénzügyi kapcsolatban álló vállalatok – társaságok – halmazaként* definiálja, addig a gazdasági megközelítés inkább a fejlesztés pénzügyi stratégiájában rejlő sajátosságok alapján jellemzi. A pénzügyi megközelítés a csoportban az ipari és a banktőke artikulációjának sajátos módját emeli ki, a szervezetcentrikus vizsgálatok pedig a csoport specifikumának a decentralizált multidivizionális szervezeti formát tekintik.

Jacquemin szerint a csoport – mint a vállalatközi kapcsolatok komplexuma – a stabilitás, a rugalmasság és a felelősség tekintetében hatékony közbenső formát jelent, amennyiben globális stratégiával rendelkezik és a vezetésirányítás koncentrációját az operatív decentralizációval megfelelően kombináló szervezési módot valósít meg. Az 1992. évi Egységes Európai Alapokmány szempontjából a szerző hangsúlyozza e két szervezeti szint egyidejű figyelembevételének fontosságát a közös csoportérdek maximalizálása érdekében.

Montmorillon cikke a bonyolult rendszert képező vállalatcsoportokon belüli kohézió biztosításának kérdéseit veti fel: miként kell a technológiai és vevői magatartásváltozásokhoz való alkalmazkodáshoz szükséges „deformációkat” levezetni és miként biztosítható egy olyannyira diverzifikált és rugalmas egységekből álló halmaz ellenőrzése. A szerző ehhez három elméletet használ: Williamson tranzakciók költségelméletét, az úgynevezett megbízási (agency) elméletet és a megkérdőjelezhető piacok elméletét (contestable markets). Ezeknek az elméleteknek a szintetizálása alapján a csoport vezetés tudományi megközelítésű definícióját adja: a csoport olyan hatalmi fórum és szervezeti forma, amely egyfelől integrálja a bonyolult struktúrák ellenőrzését és összehangolását, másfelől képes a verseny kézbe tartására is.

A csoportok közötti megállapodások szaporodása az utóbbi években, Delapierre és Michalet szerint, a nemzetköziesedési stratégiák és a csoport leszűkített pénzügyi definíciójának korlátaira hívja fel a figyelmet. A szerzők szerint a megállapodások ugyanis egy sajátos szerződéskötési elvre épülnek, amely egy új fogalom – az úgynevezett multinacionális „cég-hálózat” (hollow corporations) megjelenéséhez vezet. E fogalom a gazdasági hatalomnak egy olyan sajátos felfogására utal, amely nem kizárólag vagyoni kapcsolatokra, hanem a csoportok közötti szövetségek hálózatára is épül. Az új multinacionális cégek így átmeneti formának tekinthetők a piac és a hierarchia között.

Morin cikke a mai francia pénzügyi hatalom három nagy pólusa (Suez, Paribas, CGE) között fennálló pénzügyi kapcsolatok szövevényét mutatja be. Eligazít a nap-



jainkban köztük dülő harcok és azok indítékai között, ugyanakkor szemléletesen mutatja be a csoportok által képviselt új típusú együttműködési magatartásokat, amelyekkel az adott konfiguráció megszilárdítására törekszenek.

Chandon cikkében azokat a vizsgálati eredményeket mutatja be, amelyekkel a csoportok működésének ellenőrzési mechanizmusait igyekezett felderíteni az 500 legnagyobb francia vállalat alapján. Ehhez két kvantifikálható jellemzőt – a tőketulajdonlási arányokat és a több társaságban való egyidejű részvétel adatait – vette figyelembe. Ezek között szignifikáns korrelációt mutat ki. Az így kapott eredményeket tovább finomította a Gráf elmélet alkalmazásával, amellyel számszerűleg is kimutathatóak voltak a pénzügyi és személyes kapcsolatok jelentősége.

Valamely csoport pénzügyi profilját – Grou szerint – tökeszerkezetének, valamint eladósodási és növekedési struktúrájának kombinációja adja. Az 500 legnagyobb multinacionális vállalat megfigyelése alapján a vállalatcsoportok három kategóriája különböztethető meg: a „nagyteljesítményűek”, a „közbensőek” és a „késői kapitalizmusnak” megfelelő pénzügyi profilú csoportok. Ez a különbségtétel egyúttal a csoportoknak a világgazdasági válságra való eltérő jellegű reagálását is tükrözi.

Az árfolyamváltozással és a kamatláb-mozgásokkal kapcsolatos kockázatok csökkentésére bevezetett pénzügyi megoldások figyelembevételével Soulage a vállalatcsoportok három válfaját különbözteti meg, mégpedig pénzügyi stratégia „intenzitásának” függvényében. Felhívja a figyelmet azokra a csoportokra, amelyek napjainkban a monetáris jellegű valorizációt előtérbe állító stratégiákat vezetnek be és amelyek megkérdőjelezzik a korábbi különbségtételt ipari és pénzcsoportok között.

Az úgynevezett technológiai „fürtökkel” foglalkozó cikk (Zimmermann) aktualitását az adja, hogy válság idején a technológia a csoportok stratégiájában jelentős szerephez jut. A csoportok ugyanis arra kényszerülnek, hogy felülvizsgálják technológiai potenciáljukkal való gazdálkodást.

Ugyanehhez a témakörhöz kapcsolódik Poncet és Prades problémafelvetése. Bizonytalan gazdasági környezetben a csoportoknál fokozottan törekszenek a termelőberuházások gyors elavulásának megfelelő „kézbentartására”. Ezért optimalizálni igyekeznek a technológiákban rejlő gazdasági lehetőségeket – amely folyamat egyre inkább a csoportok közötti megállapodások formájában megy végbe. Az ilyen megállapodások egyre gyakoribbak, s ez arra utal, hogy a gazdasági hatalomnak a vagyoni viszonylatokon túlmutató eltolódása következik be.

A vállalatcsoportok technológiai potenciálját alapvetően meghatározza az, hogy mennyire képesek a termelési vertikum első szakaszában új technológiai know-howt produkálni. E folyamat egyik lehetséges útja a csoportok integrálódása a sajátos társadalmi-gazdasági térségekhez – az úgynevezett technopólusokhoz, amelyekben egyaránt valósul meg az új ismeretek „termelése” és új technológiai javak előállítás. Gilly ennek a folyamatnak a genézisét és mechanizmusát vizsgálja mezzo-gazdasági fogalmak segítségével (úgynevezett lokalizált műszaki-tudományos rendszer, stb.).

De Banville a csoportoknak a környezetükkel, elsősorban a beszállítókkal fenntartott kapcsolatok átalakulását elemzi, akik egyes tevékenységek esetében (például gépkocsigyártás) stabil partneri kapcsolatok létrehozására törekszenek. A cikk szemléletesen mutatja be a vállalatok között fennálló kölcsönös függőségi rendszert, amelyet a termelés szférájában egy piramisszerű szervezet jellemez: a csúcson a fővál-

lalkozó vállalat csoportjával, középen a technológiai beszállítókkal, és legalul az alvállalkozókkal.

A telephelyeknek a csoportjukba való integrálódását jellemző két mutató segítségével és a termelőegységek – a munkamegosztásban elfoglalt hely és a specializáció foka szerinti – négy típusának a megkülönböztetése alapján, Dupuy a csoportok térbeli stratégiájának négy módozatát különbözteti meg. Mindegyikük egy sajátos térbeli illeszkedési formának felel meg. A javasolt módszert a braziliai francia csoportok példáján mutatja be.

Az olaszországi vállalatcsoportokat a gazdaság egyes szektoraiban Alzona ökonometriai modell alkalmazásával vizsgálja. Kimutatja, hogy a csoportok sajátos szervezeti felépítésük révén elsősorban a bonyolultabb szektorokban fejlődnek ki, amelyek számára a piac nem hatékony. Ezeket a szektorokat a kiemelkedő vállalatnagyság, a technológia jellegéből adódó nagy tőkeigény és jelentős K+F ráfordítások jellemzik. A kapott eredmények megerősítik egy hasonló francia vizsgálat megállapításait.

Pottier a csoportok külső növekedését a tőkemozgás kiemelkedő eszközének tekinti a világgazdasági válság közepette. A tőkemozgás ezen felfogása alapján a szerző kísérletet tesz a legnagyobb francia csoportok nemzetköziesedésének, specializálódásának és diverzifikációjának értékelésére egy közelmúltban végzett felmérés alapján. A vállalatcsoportoknál megfigyelhető reálfolyamatok alapján a szerző javasolja a finanszírozás fogalmának felülvizsgálatát.

Bye és Monater az agrárvegyipari csoportok hatásait elemzik az agrárszféra és a vegyipar közötti kapcsolatokra. E kapcsolatok alakulását hosszabb időtávban figyelték meg (1950–1985), mégpedig a műszaki fejlődés modellváltásainak (extenzívől intenzívűvé) és a csoportstratégiák módosulásainak figyelembevételével. A kapcsolatok alakulása az agrokémiai oligopolium rendkívüli alkalmazkodóképességéről tanúskodik. Megállapítják, hogy napjainkra ebben a szektorban is az innováció megjelenése és a koncentráció felgyorsulása a jellemző.

A kutatás-fejlesztés nemzetköziesedésének folyamatát, amelyet a japán vállalatcsoportok napjainkban hajtanak végre, Guelle elemzése alapján ismerhetjük meg. A „delokalizáció” új formájának célja a válsággal kapcsolatos technológiai bizonytalanságok csökkentése. A japánok elsősorban arra használják fel, hogy a K+F kutatóhelyek hálózatának a közvetítésével behatoljanak a nemzetközi technológiai és tudományos körökbe, hogy a megszerzett kutatási eredményeket azután gyorsan repatriálják Japánba.

**Berkó Lilli**

## IPARPOLITIKÁK – EGY KONFERENCIA TÜKRÉBEN

Az Ipargazdasági Kutatások Európai Szövetsége\* 16. konferenciáján, melyet 1989. augusztus 30. – szeptember 1. között Budapesten rendeztek meg, több előadás foglalkozott különböző országok időszerű iparpolitikai kérdéseivel.

Az *NSZK gazdaságában* néhány szektorban a *strukturális átalakulás késleltetése* érzékelhető, ezek közé tartozik a vas- és acélipar, amely még mindig nem alkalmazkodott megfelelően a szűkülő piachoz. Ez a hetvenes évek elejére vezethető vissza, amikor a szektorális és regionális struktúraátalakítás lassítása érdekében a piaci folyamatokba való állami beavatkozásra törekedtek. E lassítást szolgálták az EGK intézkedések is a termelési kvótákról, a minimális árakról, a támogatások növeléséről. A strukturális átalakulás érdekében a mai megítélés szerint – beleértve az érintett vállalatok véleményét is – le kell mondani a magas szintű kapacitáskihasználásról, törekedni kell a további specializálódásra, a kiváló minőségű termékek számának növelésére. Mindez szükséges ahhoz, hogy nagyságrendi megtakarításokat lehessen elérni. Növelni kell a K+F kiadásokat az új, kevésbé tőkeigényes acélgyártó technológiák kifejlesztésére, továbbá növelni kell azokat a kiadásokat, amelyek a feldolgozó kapacitások rugalmasságát biztosítják.

Az *osztrák iparpolitika középpontjában a beruházások* állnak. Ebben az országban hosszú időn át tradicionálisan úgy vélték, hogy a GDP dinamikus növekedéséhez a dinamikus beruházások vezetnek, amely a technikai haladás, s ezen keresztül a termelékenység növekedésének is forrása. Fontos azonban, hogy az ezekre az elvekre épülő beruházáspolitikai hosszú távú legyen és ne akarja kivédeni a ciklikus rövid távú ingadozásokat. A beruházásokat ösztönző intézkedések közvetlen (például támogatások) illetve közvetett jellegűek (például adók) voltak, de nem helyettesítették, hanem kiegészítették egymást. Ma már kritika tárgya az a tény, hogy Ausztria évtizedeken át viszonylag keveset fordított kutatásra és fejlesztésre.

A magas növekedési ütemre való törekvés mellett az alacsony K+F ráfordítások tarthatatlanná váltak, s a hetvenes, majd a nyolcvanas években különböző intézkedésekkel *ösztönözték a kutatást és fejlesztést*. Például különböző projekteket indítottak a mikroelektronika és a biotechnológia fejlesztésére. Ennek ellenére még mindig alacsonyak a K+F kiadások, ami a vállalatok tulajdonosi struktúrájával is magyarázható. Hiszen a multinacionális vállalatok a K+F-et jobbra Ausztrián kívül folytatják. A közepes méretű magánvállalatoknak nem épült ki a rendszeres K+F tevékenységhez a kapacitásuk, s a nagy állami vállalatok olyan iparágakat képviselnek, ahol nemigen nyit új perspektívát a K+F tevékenység.

Ausztriában igen magas – a nyugat-európai országok között a legmagasabb – az állami tulajdon aránya. Különösen az acéliparban jelentős ez az arány, ahol egy ideig sikerült olyan iparpolitikát alkalmazni, amely fenntarthatóvá tette a foglalkoztatást, elsősorban új termelési területek kialakításával. Az acélipari vállalatoknak 1983 előtt nem volt szüksége költségvetési támogatásokra, azonban az ágazat gazdasági pozícióját ezek lényegesen nem változtatták meg. A termelés diverzifikálására vállalkozó cégek

\*European Association for the Research in Industrial Economics (E.A.R.I.E.)

nem rendelkeztek elegendő know-how-val, tapasztalattal, erős pénzügyi háttérrel, mások túlságosan lassúak voltak a termékszerkezet-váltásban, vagy nem voltak nemzetközileg versenyképesek. Komoly válság alakult ki 1985 végére, amely jó ok volt arra, hogy az egész *állami ipar teljes újrászervezése* napirendre kerüljön. Csökkentették a politikai pártok befolyását a vállalatok igazgató tanácsaiban, új vállalatvezetőket neveztek ki, nagyvállalatokat kisebbekre bontottak, holdingok alakultak, s a két legnagyobb állami vállalatot részben privatizálták. A kormány közép távú stratégiájának célja, hogy a foglalkoztatottságot a mostani szinten stabilizálják, s erősítsék az osztrák vállalatok térnyerését más országokban.

A *francia* textil- és ruházati iparban 1982–83-ban jelentős állami beavatkozás történt. A beavatkozás mind a foglalkoztatás alakulása, mind a vállalati beruházási döntések szempontjából lényeges volt. A program célja *minél több vállalatot kedvező helyzetbe hozni*. Különösen a ruházati ipar szempontjából volt ez jelentős, ahol nagyszámú kis- és középvállalat működik. A támogatás körülbelül 3000 céget érintett, tartalma – a foglalkoztatás fenntartása fejében – a szociális célú adók csökkentése volt. Később részletes számításokkal, konometriai vizsgálatokkal támasztották alá, hogy csak a vállalatok egy részének volt hatásos az alkalmazott politika. Ennek az a magyarázata, hogy a két éven át tartó adócsökkentés kevésbé mérsékelte az egységnyi munkaerőköltséget, s ez nem tartotta vissza a vállalatokat a létszámcsökkenéstől.

Az *angol* gazdaságpolitika kezében a nyolcvanas évek legfontosabb eszköze a *kínálat élénkítése*, s ezen keresztül a gazdaság működésének általános javítása volt. Ez a politika válasz volt arra a problémára, melyet az ország külkereskedelmi mérlegének hiánya okozott, s melyet egy ideig a kereslet visszafogásával próbáltak – sikertelenül – feloldani. A kínálat élénkítése nyomán a termelékenység gyorsabban nőtt a feldolgozóiparban, mint bármikor a II. világháború után. A kínálati politika logikája szerint a piaci korlátokat csökkenteni kell, s így a vállalatok gyorsabban és hatékonyabban tudnak alkalmazkodni a piaci feltételekhez, igényekhez. A tőke- és munkaerőpiac feloldása jelentette az első lépést és ezt követte az ösztönzés fokozása például az adórendszer módosításával. Ez a politika a kereskedelemben kedvezőbbé tette Nagybritannia helyzetét más országokkal szemben. A kapacitáskorlátok csökkentek, csökkent az egységnyi munkaerőköltség, s ezen keresztül javult az árversenyben való pozíció. A kínálati politika ugyanakkor a nem ártípusú versenyelőnyöket is javította (formatervezés, a szállítási határidő, szolgáltatások). Hatásaként a feldolgozóiparban – miközben az import is nőtt – az export aránya jelentősen növekedett az elmúlt 20 év alatt.

A konferencián élénk érdeklődés nyilvánult meg azzal kapcsolatban, hogy indokolt-e *európai szintű iparpolitikáról* beszélni, illetve szükség lesz-e erre 1992 után.\*

A hozzászólásokból ítélve erre a válasz „igen”, annál is inkább, mert EGK szinten eddig is léteztek az országok határait átlépő iparpolitikai intézkedések, elsősorban a válságáztatok kezelése tekintetében. A megjegyzésekből azonban arra lehet következtetni, hogy e téma igencsak embrionális állapotban van. Aggodalmukat fejezték ki többen azzal kapcsolatban, hogy a közösségbe tartozó egyes nemzetek saját

\*Lásd erről e számban P.A. Geroski: Nyugat-Európa iparpolitikája című cikkét.

döntéseire is bénítóan hat, ha az iparpolitikát Brüsszelben egy bürokratikus apparátus tartja a kezében.

Viszt Erzsébet

## IPARGAZDASÁGI EGYETEM – EURÓPAI PERSPEKTÍVÁBAN

A francia Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) ez év szeptemberében negyedik alkalommal rendezte meg az Ipargazdaságtani Nyári Egyetemet.\* Az előadók a téma legjobb európai szakértői, zömmel egyetemi professzorok. Franciaországból a Nyári Egyetemet szervező és irányító J. de Bandt professzoron kívül J. Mazier, B. Bellon, Olaszországból P. Mariti, P. Bianchi és E. Pontarollo, Angliából N. Ireland, Hollandiából H.W. De Jong, Spanyolországból P. Escorca, az NSZK-ból C. Finsinger tartottak többek között előadásokat.

Valamennyi előadást e rövid beszámolóban nem lehet ismertetni. A napirendre került témakörök felsorolása is jelzi azonban, hogy milyen kérdések állnak nyugat-európai kollégáink figyelmének középpontjában:

– Az ipari szervezet, természetesen szélesen értelmezve és beleértve a termelői és piaci struktúrákat, a fúziókat és beolvasztásokat, az új vállalatok születését, az ipari körzeteket stb.

– Az iparfejlődés és a nemzetközi kapcsolatok összefüggése: a nemzetközi versenyképesség, a külkereskedelem, a multinacionális vállalatok szerepe e kapcsolatrendszerben.

– Az állam és a public szektor szerepe az ipar helyzetének alakulásában.

– Antitröszt és versenypolitika.

– A technológiai fejlődés és a foglalkoztatottság kapcsolata.

– Iparpolitika regionális, nemzeti és nemzetek feletti vetületben.

Mind tartalmilag, mind módszertanilag nyilvánvalóvá vált egy-egy rendező elv. Ez tartalmi szempontból a Közös Piaci fejlemények és várható hatásainak értékelése volt. Módszertani szempontból pedig az empirikus tapasztalatok bemutatása bizonyult fontosnak. Az elméleti vagy ökonometriai modellek mellett, de inkább helyett szinte minden esetben sor került a gyakorlati tapasztalatok, a konkrét tények bemutatására.

A fentiek igazolására is szeretnék néhány, természetesen szubjektíve kiemelt gondolatra visszatérni. Európát új koncentrációs hullám „fenyegeti” – állapította meg de Jong professzor és ugyanez a tendencia érvényesül Japánban és az Egyesült Államokban is. A felgyorsult fúziós és beolvasztási aktivitás hátterében az előadó szerint két tényező áll: a világpiacok „kitágulása” valamint a verseny erősödése. A partnerek legtöbbször még mindig a saját országbeli vállalatokból kerülnek ki. A Közös Piac ezer legnagyobb feldolgozóipari, bányászati és szolgáltató vállalata 1982 és 1987 kö-

\*4 th Session of the Mediterranean Summer School on Industrial Organisation.

zött 2224 ilyen típusú akciót hajtott végre. Ebből 1378 csak azonos nemzetbeli, 405 csak közösségen belüli és 381 más országból származó vállalatot is érintett.

Ugyancsak egyértelmű az empirikus tapasztalatok alapján, hogy a fúziók és beolvasztások leginkább aktív résztvevői a legnagyobb vállalatok. Az előbb idézett 2224 Közös Piaci akcióból ezért, tehát negyvenöt százalék olyan vállalatokat érintett, amely éves forgalma átlagosan meghaladta az ezer millió ECU-t 1982–87 között. Hasonlóak az ágazati tendenciák is: a fúziók és beolvasztások mintegy 40 százaléka 6 ipari ágazat vállalataihoz kapcsolódik. Ezek: az élelmiszeripar, a vegyipar, a gépek és gépi berendezések gyártása, az elektronikai ipar, a fémek bányászata és az építőipar.

Érdekes végül az is, hogy a koncentrációs lépések nagy részét végül sikertelennek kell ítélni. Erre nincs elfogadható magyarázat, de a hosszabb időtáv igazolja, hogy a fúziók, beolvasztások mintegy 40 százaléka tekinthető sikeresnek, ugyanennyi sikertelennek, s mintegy 20 százalékuk nem kategorizálható egyértelműen. Elégge tehetetlenül áll szemben a koncentrációs törekvésekkel a nyugat-európai országok monopólium ellenes szabályozása is – ez volt a vezérgondolata Patrizio Bianchi előadásának. Ráadásul a Közös Piaci tagországok igen eltérően alakították ki e törvényeiket. Nem csoda tehát, ha a közösségi szintű, egységes monopólium ellenes, illetve versenyszabályok kialakítása évek óta viták tárgya, de alig haladt előre a megvalósítás útján.

A gondokat az előadó alapján abban látja, hogy a piacok és a termelő szféra felletti hatalom politikai hatalmat jelent. A politikai hatalmi viszonyok magának az Államnak a játékszabályai szerint alakulnak. Így az antitröszt politika története és fejlődése a modern állam és saját belső ellentmondásainak története.

A modern versenyszabályozásnak törekvéseiben át kell állnia a restriktiók elleni harcról olyan feltételek biztosítására, amelyek megkönnyítik a piactalépést. Ebben a helyi, lokális és regionális hatóságoknak ugyanúgy szerepe van, mint a nemzeti kormányoknak és a Közös Piaci törvényhozásnak. Egy ilyen szemléletű politika elválaszthatatlan azonban az oktatási, szakképzési, innovációs adottságoktól.

A nemzetközi versenyképesség és a technológiai színvonal összefüggéseinek tükrében vizsgálta a spanyol ipar struktúráját Pere Escorsa. A spanyol ipar általános jellemzőinek ismertetése (az európainál átlagosan kisebb vállalatnagyság, a külföldi multinacionális vállalatok erős jelenléte, inverz kapcsolat a vállalatnagyság és a jövedelmezőség szintje között, a K+F ráfordítások relatíve alacsony mértéke, pozitív kapcsolat a vállalatnagyság és a K+F kiadások között, a nagyvállalatok európai átlagnál alacsonyabb jövedelmezősége, a technológiai forgalom erősen negatív mérlege) után a következő mátrixban mutatta be az ipari struktúrát.

Fejlett technológia	Pl: Software Elektronikai berendezések IV.	Pl: Gépkocsi Vegyipar I.
	Pl: Cipő Ruházat III.	Pl: Cement Acél II.
Érett vagy hagyományos technológia		
	Kisebb vállalatok	Nagyobb vállalatok

A kisebb vállalatokkal jellemző iparágak azok, amelyekben a termelés zöme 100 foglalkoztatottnál kevesebbel rendelkező üzemekben folyik. A fejlett technológiát alkalmazó szektorok pedig a fentiek szerint azok, amelyekben a műszaki felsőfokú végzettségű dolgozó, illetve a K+F-re fordított ráfordítások aránya az átlagosnál magasabb.

A mátrix egyes mezőibe tartozó iparágakat a következők jellemzik:

I. Petrolkémia, gyógyszergyártás, személygépkocsi-ipar, vegyipar, stb. Az iparban foglalkoztatottak 19 százaléka dolgozik ezen ágazatokban. Jelentős a külföldi tőkeérdekeltségű vállalatok száma.

II. Acélipar, cementgyártás, üvegipar, építőipar, hajógyártás, stb. Az iparban foglalkoztatottak 29 százaléka és az állami vállalatok magas aránya jellemzi ezt a területet.

III. Konzervipar, növényolajipar, boripar, textilipar, bőripar, bútorigar, ékszeripar, stb. A foglalkoztatottság szempontjából ez a legfontosabb szektor (43 százalék). Jellemző a kis tőkeerejű magánvállalkozások tevékenysége.

IV. Mezőgazdasági gépgyártás, általános gépgyártás, festékipar, software-ipar, biotechnológia stb. Az ipari dolgozók 9 százaléka és növekvő külföldi tőkeérdekeltség a terület jellemzője.

A spanyol ipari export zöme a multinacionális vállalatokhoz tartozó, nagyobb feldolgozóipari vállalatokból (I. négyzet) valamint a hagyományos ágazatokhoz tartozó, kis és közepes méretű spanyol vállalatokból kerül ki (III. négyzet). Ezek a tények egyben meghatározzák az iparpolitikai feladatokat, hiszen feltétlenül szükséges lenne növelni a IV. négyzetben lévő ipari termelés és export arányát. Az iparpolitikai célok középpontjában ennek érdekében két prioritás áll: új vállalatok alapításának ösztönzése, támogatása és a vállalati növekedés kedvező feltételeinek kialakítása.

J. de Bandt előadása a nyugat-európai ipari fejlődés jelenlegi (és még körülbelül 15-20 éven át tartó) átmeneti periódusáról ad áttekintést. Az előadó gondolatmenetének kiindulópontja, hogy Európa demográfiai helyzete, amelyet a korstruktúra előre-gedése jellemez, feltehetően gyengíti az átmenet során felmerülő kihívásokra való reagálás képességét.

Az előadó hipotézise: a hatvanas években kezdődött átmeneti időszak válsága a háború utáni növekedést biztosító modell vagy paradigma kimerülésén túl annak tudható be, hogy kialakulóban van egy új társadalmi-technikai-gazdasági paradigma. Ezen átmeneti periódus jellemzőjét és az alkalmazkodás nehézségét csak mostanában kezdjük felismerni.

Gazdasági vonatkozásban az előadó azt hangsúlyozta, hogy egyidejűleg kettős folyamat megy végbe: egyfelől az úgynevezett „alkotó rombolás”, vagyis a régi rendszernek megfelelő és legelavultabb elemek – műszaki megoldások, termelési módok, termelőkapacitások, szervezési elvek és munkahelyek – felszámolása, másfelől a termelési rendszerek új konfigurációinak csíráját már magukban rejtő új technológiai fejlődési irányok mentén jelentős fejlesztések megvalósítása. Az útnak azonban még csak a kezdetén vagyunk, erre utal, hogy a műszaki fejlődésben még sok a tévút és Japán kivételével alig találunk példát az új technológiákra épülő felhalmozási folyamatokra. Az átmenet korszakát felváltó új rendszer kialakulása így csak a század végére várható, amelyhez közeledve egyre kiéleződik a verseny. Ebben a környezetben próbálja meg az előadó Nyugat-Európa helyzetét definiálni. Legfőbb jellemzőként a munkanélküliség rendkívül magas arányát említi meg, továbbá az „alkotó rombolás” folyamatában való elmaradást és az importarány növekedését a csúcstechnológiát hordozó termékek külkereskedelmi forgalmában.

A következőkben az elemzés rövid áttekintést adott az átmeneti időszak főbb tendenciáiról. Ezek a következők:

- az információs gazdaság kialakulása, amelyben megjelenik az új típusú „termék”
- a szabványosított áruk és szolgáltatásokból álló úgynevezett komplex (termék) csomag;
- a szolgáltatói társadalom kialakulása (ahol a szolgáltatások nemcsak a hozzáadott érték előállításában, hanem az értéktöbblet elsajátításában is felülkerekednek);
- a szervezési rendszerek átalakulása úgynevezett „hálózatokká” (amelyekben egymástól látszólag távol álló szereplők társulnak széles információs alapokon);
- az ipari kapcsolatok átalakulása (amennyiben az átmenet során szükségessé válik a dolgozók fokozott együttműködése és ehhez létre kell jönnie a munkaerőpiac szabályozásának és a szerződéses megállapodásokon alapuló szabályozás kompromisszumának);
- a társadalmi érdekegyeztetés igényének a fokozódása (amelynek során kombinálni kell a vállalati szintű decentralizált és makroszintű globális egyeztetés módjait).

E határozott tendenciák mellett az előadó további hármat sorol fel, ahol a fejlődés iránya még nem egyértelmű. Nevezetesen: fennmarad-e a munkaerőpiac szegmentálódása, az embernek a géphez való eddigi alkalmazkodását felváltja-e a gépnek – a számítógépnek – az emberhez való alkalmazkodása és végül a decentralizálás a hálózatokba történő integrálódás ezzel ellentétes tendenciája kerekedik-e felül?

Az előadás utolsó részében a folyamatok társadalmi és szervezési meghatározottságával foglalkozik. A tömegtermelést felváltani hivatott „rugalmas specializáció” megvalósíthatóságának kérdését taglalja, hangsúlyozva, hogy egy ilyen fejlődési irány nem kizárólag a technológiai flexibilitástól, hanem az innovációt és a hatékonyságot biztosító szervezési modellek elterjedésétől várható.

Végül, utal arra, hogy az új paradigma kialakulása rendkívül lassan következik be. Az átmenet e lassúsága elsősorban az új társadalmi és szervezési elvek kidolgozásának és bevezetésének akadozásával függ össze. Ennek az az oka, hogy a meglévő intézmények és szabályok ellenállásába ütközve kell utat törni. A gyorsítás érdekében sok helyen integrált innovációs politikákat léptetnek életbe, amelyek a társadalmi-gazda-



sági struktúrákat megpróbálják hozzáigazítani a technológiai változásokhoz. Az előadó szerint ennél azonban tovább kellene lépni és elvetve a technológiai determinizmust, a műszaki változásokat végre nem öncélúaknak, hanem eszköznek kellene tekinteni.

Az átmenet végül is az egyén és a közösség számára betanulási, átképzési időszakot jelent. Drámai szakadék tátong ugyanis a műszaki szakértelem és a szervezési kompetenciák között. Így a jövő záloga – J. de Bandt szerint – az egyre bonyolultabbá váló rendszerek működtetéséhez szükséges szervezeti és társadalmi kompetenciák mielőbbi elsajátítása.

Dr. Botos Balázs

### A TOVÁBBKÉPZÉS HOLLANDIÁBAN\*

A gazdasági változások, a technikai fejlődés miatt a munkaerőnek egyre rugalmasabban kell alkalmazkodnia, ellenkező esetben aligha várható, hogy a munkaerőpiac – amint azt a holland példa is aláhúzza – egyensúlyi állapotba kerül.

A foglalkoztatás növekedésének ösztönzése 1985 után – amikor a holland gazdaságban lassú fellendülés kezdődött – egyre határozottabban kezdett a munkáltatók érdekévé is válni. Miközben a munkahelyek száma nőtt, alig csökkent az Európában egyik legnagyobb, mintegy 13 százalékos munkanélküliségi ráta.

A munkaerő rugalmasságának fokozása összefügg az oktatás, képzés rendszerével, s ezen belül is a továbbképzés módjával, lehetőségeivel, s az emberek motivációjával. Ezt a kérdést Hollandiában napjainkban egyre erőteljesebben vetik fel, s bár a továbbképzés lehetőségei eddig is gazdagok voltak, több vonatkozásban szükséges az előrelépés. Az eddigi stratégiai szempontok mellé, a hazai problémáknak megfelelően, újabb elemek kerültek. Egyebek között az, hogy a munkaerőpiac szempontjait kell érvényesíteni a továbbképzéssel kapcsolatos döntéseknél, hogy a továbbképzésnek mind az oktatást és a szakképzést, mind pedig a vállalati képzést ki kell egészítenie; hogy a továbbképzést szorosan össze kell kapcsolni az ipar igényeivel, s szélesíteni kell a felnőttkorban való szakmatanulás lehetőségeit.

Hollandiában huszonnégy műszaki jellegű és nyolc adminisztratív munkákra előkészítő állami továbbképző központ működik a Szociális Ügyek Minisztériumának felügyelete alatt. Az egyes központok arra törekednek, hogy a képzéssel kapcsolatos differenciált igényeket kielégítsék. Arra is lehetőség van, hogy a munkáltatók felkérjék a központokat, rendezzenek alkalmazottainak továbbképzést. Erre az időre a vállalat bért fizet, s esetleg átvállalja a költségek egy részét is. 1979-ben 2600, 1986-ban már 5400 ember vett részt továbbképzésben, melynek átlagos időtartama 7,5

\*Az ismertetéshez felhasznált források: Netherlands. Institutions, procedures and measures. MISEP. Maastricht, 1988. Training Policies and National Training Projects in the Netherlands. Directoraat-Generaal voor de Arbeidsvoorziening. Rijswijk, 1988. jan. – és a szerző tanulmányúti tapasztalatai.

hónap volt. A tanulás fontosságát hangsúlyozzák azzal, hogy újabban a munkanélküli segélynél magasabb összeget folyósítanak a továbbképzésben résztvevőknek, míg előzőleg a segély összegével megegyezőt.

A munkaügyi kormányzatnak a továbbképzés területén kialakított stratégiáját a következő szempontok határozzák meg:

- 1987-ben 680 ezer munkanélküli volt, az aktív foglalkoztatottak 12,6 százaléka; ebből 254 ezer nő (a munkanélküliek aránya a nők körében az átlagosnál magasabb, 17,4 százalék).

- a munkanélküliek 75 százalékának nincs szakképzettsége, vagy csak alacsony szintű, 15 százalékuk középfokú, 10 százalékuk felsőfokú végzettségű. Ugyanakkor a munkaerőpiaci keresletre vonatkozó előrejelzések szerint a szakképzett munkaerő iránti igény növekszik. Problémás lehet ezért, hogy például 1988-ban az iskolából kikerülő fiatalok fele nem szerzett szakképzettséget.

- 1987. végén 600 ezer be nem töltött munkahely volt a holland vállalatoknál a munkahelyteremtés dinamikus növekedése következtében. Különösen nagy a munkaerőhiány a fémfeldolgozó, az építőipari, az egészségügyi, egyes kereskedelmi szolgáltatások, egyes közép- és magasfokú képzettséget igénylő műszaki és adminisztratív jellegű munkaterületeken.

A munkaerőpiaci politika és eszközrendszer kialakítása a munkáltatók és a szakszervezetek közötti megállapodások alapján történik. Így a belső vállalati érdekek is érvényesülnek, s a szociális szempontok mellett erőteljesebben érvényesülnek a közgazdaságiak is.

A felnőttképzés fontos feladata a hosszú távon munka nélkül maradó emberek képzése. Az átképzési központokban például arra törekednek, hogy körülbelül egy év alatt személyre szabott programok alapján az alapképzés hiányosságait is korrigálják, s így egy szakmát elsajátítsanak a résztvevők. A képzés tehát intenzív és külön hangsúlyt fektetnek arra, hogy a munkavállalásra való motivációt kialakítsák.

Újabban különös figyelem fordul a nők foglalkoztatása felé. Ennek hátterében a demográfiai előrejelzések – a foglalkoztatás csökkenése – állnak. A nőket elsősorban adminisztratív jellegű munkákra próbálják előkészíteni, de arra is törekednek, hogy egyes fizikai munkaterületekre is találjanak nőket. Az átképzési központok a szakmai ismeretek mellett a munkahelyi beilleszkedést könnyítő magatartást is segítenek kialakítani; ezért hasonlóan szigorú magatartási normákat és légkört alakítanak ki, mint amelyek a cégeknél várják a munkavállalót.

A vállalatok állandó és egyre erősödő problémája, hogy a növekvő beruházási lehetőségek, s ezzel összefüggésben a gyors technikai fejlődés nem mindig biztosítja azokat az előnyöket, amelyeket alkalmazásától a vállalkozók várnak. Ennek gyakran a működtetésére alkalmas munkaerő hiánya az oka.

A munkaerő kínálat és kereslet jobb összehangolása a jövőben egyre inkább a képzettség növelésével lehetséges. A képzési kapacitás, illetve az erre szánt költségek növelése mellett – mely ma Hollandiában a kisebbik gond – a munkaerő kereslettel határozottabban össze kívánják kapcsolni a képzést. Ennek egyik útja, hogy egyes továbbképzési programokat a munkaerőt alkalmazó cégekkel kooperációban készítenek elő. További törekvés, hogy az oktatási intézményeket ne a több tanulóért folytatott verseny, hanem az együttműködésre való törekvés vezéreljen. A Szociális

Ügyek Minisztériuma egy olyan kislétszámú szervezet létrehozását kezdeményezte, mely közvetítő, szervező szerepet tölt be a munkaerőkeresletet és kínálatot érzékelő munkaerőhivatalok és a képzés között. Az első ilyen regionálisan működő intézmény, – mely csak néhány munkatárssal dolgozik – négy munkaerőhivatallal tart kapcsolatot. Főleg a nehezen elhelyezkedő embereknek ad abban tanácsot, hogy a régióban kínálkozó 20-25 továbbképzési forma közül melyiket érdemes választani. Ez annál is inkább fontos, mert a munkaerőkínálat a belépő fiatal korosztályok forrásából szűkül, s a munkanélküliek nagy része képzetlen. A vállalatokkal azért szükséges érintkezésbe lépnie a koordináló szervezetnek, hogy a gyakorlati ismeretek megszerzésében is segítséget nyújtsanak a továbbképzésben résztvevőknek.

A továbbképzés bármennyire is magasszintű és kiterjedt Hollandiában, számos vonatkozásban továbbfejlesztésre szorul. Így rugalmasabbá kell tenni a tanfolyamok kezdési időpontját; a régióknak együtt kell működni, hogy akkor is indíthassanak tanfolyamot, ha külön-külön nem is jön össze a megfelelő létszám. Legfontosabb azonban az, hogy a tanfolyami programok összhangban legyenek mind az átképzésre várók érdeklődésével, mind a munkáltatók igényeivel. Ez a megközelítés a svéd munkaerőpiaci modellhez áll közel, s a holland szakemberek e modellt tudatosan is követni kívánják. S nemcsak a felnőttképzés esetére tartják ezt fontosnak, hanem az általános oktatásra is befolyást szeretnének gyakorolni.

A képzés igen jelentős azoknak, akik sokáig munkanélküliek. Azonban a tanulás legjobban a fiatalokon segít – mégha iskolai végzettségük alacsony is – és azokon, akik ugyan jól képzettek, de már régen nem álltak munkaviszonyban. Mivel a vállalatok nem szívesen alkalmaznak hosszú idő óta munkanélkül lévő embereket, a képzés egymagában nem üdvöztető megoldás. Ösztönző azonban a vállalatok számára, ha a bérköltség egy részét ilyen esetekben a vállalatok támogatások formájában megkapják. Holland szakemberek tapasztalatai szerint a hosszú idő óta munka nélkül lévők felén lehet ilyen módon segíteni.

A munkaerőpiaci kereslet és kínálat alakulására vonatkozó előrejelzések figyelembevételével a szakirányú képzésnek az általános képzés rovására történő növelésére kerül sor a jövőben. Az előrejelzések azt is bemutatják, hogy 2000-ig nem szűnik meg sem a hiány, sem a felesleg a munkaerőpiacon. Felesleg elsősorban a szakképzetlenekek, az alacsonyabb fokú technikai jellegű képzésben részesülők, és a magasabb fokon, de általánosan képzettek kategóriáiban várható. A diplomások között is várható munkaerőfelesleg, hiány pedig a magasán képzett adminisztratív és műszaki alkalmazottak körében várható. Ezek az előrejelzések – bármennyire sok is bennük a bizonytalanság – arra hívják fel a figyelmet, hogy egyre fontosabb a munkaerőpiaci szempontokra tekintettel lenni a pályaválasztásnál. Ugyancsak fejleszteni kell azt a tanácsadó tevékenységet, amely a munkát keresőket segíti eligazodni az adott képzettséggel betölthető különböző munkahelyek között.

A munkaerő struktúrális alkalmazkodásának tökéletlensége fejeződik ki a képzettség túlzott, illetve alacsony kihasználásában. A jövőben a technikai fejlődés és a munkaszervezés következtében várható, hogy gyorsabban fognak megváltozni a kvalifikációs követelmények, s szükséges lesz, hogy a legtöbb ember átképzésben vegyen részt, esetleg rendszeresen ismétlődve. A munkaszervezés a munkakörök polarizálódásához, egyszerűsödéséhez vagy éppen bonyolultabbá válásához vezethet.

Eltérések lehetnek kis és nagyvállalatok, valamint a műszaki fejlődésben élenjárók és az úgynevezett követő stratégiát alkalmazók életképzési szükségletei között.

A vállalatok magatartása a megfelelő képzettségű munkaerő tekintetében jelentősen eltér. A kisebb cégek a gyakorlati képzést – betanítást – követik, míg a nagyobb vállalatok, amelyeknek lehetőségük van arra, hogy alkalmazottaikat továbbképezzék, inkább arra összpontosítanak, hogy továbbképezhető új dolgozókat vegyenek fel. Nincs vita azonban arról, hogy a gazdaság igényei a képzettség tekintetében a jövőben gyakran változni fognak, s miután az oktatás, szakképzés rendszere ezt képtelen lesz követni, a felnőttkorban való tanulásnak egyre nő a szerepe. Hollandiában tulajdonképpen megtalálható azon feltételek többsége, amelyek a szakképzés rugalmas rendszeréhez vezethetnek. Ehhez ma leginkább a munkavállalók készsége, hajlandósága hiányzik. A vállalati továbbképzés terén a kis- és középvállalatok lemaradtak; aktivitásuk fokozását a kormánynak is ösztönözni kell, különböző oktatási anyagokkal, s egyéb módokon is. Hollandia azonban nem kívánja azt az utat járni, amit például Dánia és Franciaország követ, azaz a vállalatokat kötelezni arra, hogy járuljanak hozzá a továbbképzéshez; politikája a különböző társadalmi partnerek önkéntes együttműködésén alapul.

A holland szakemberek ugyanakkor veszélyt látnak abban, hogy az állandó kompromisszumra törekvésnek az lesz a következménye, hogy a vállalatok nem találják eléggé rugalmasnak a továbbképzési rendszert és a gazdasági racionalitás szempontjait követve a magánvállalkozásban történő továbbképzés felé fordulnak. Ez pedig saját rövidtávú érdekeik előtérbe kerülése miatt a munkaerőpiac rugalmasságát csökkentené. Meggyőződésük, hogy a vállalaton kívüli és belüli továbbképzésnek a mobilitást kell szolgálni, megakadályozva a munkaerőpiacon bizonyos rétegek, csoportok elszigetelődését. Erőfeszítéseket kell ezért a továbbiakban is tenni azért, hogy a szakképzés széles alapokon történjen, s korszerű tudásanyagot biztosítson. A vállalatok számára történő képzést jó lenne ugyanakkor általánosabban használhatóvá tenni, oly módon, hogy a hasonló képzésben érdekelt több vállalat részére az intézetek végezzék a továbbképzést.

Viszt Erzsébet

## VEGYESVÁLLALATI TAPASZTALATOK

Az IIASA és az Ipargazdasági Intézet a kelet-nyugati vegyesvállalatok alapításának és működésének tapasztalatára vonatkozó kutatása során 28 magyarországi székhelyű vegyesvállalattól kért választ egy részletes kérdőívben. A kérdőívek feldolgozása a következő főbb megállapításokat tükrözi.

### *A vállalati sajátosságok*

A vegyesvállalatok egy kivételével az elmúlt 5 évben alakultak. A népgazdaságban közel azonos az ipari és a szolgáltató kft-k száma. Az iparban főként a vegyiparban, gépi

beruházások gyártásában, továbbá az élelmiszeriparban kisebb mértékig az elektronikában és könnyűiparban működnek vegyesvállalatok. A szolgáltató szektorban a legtöbb kft a kereskedelemmel és a consulting/management-tel foglalkozik, de megtalálhatók az idegenforgalom, a technikai tervezés, építőipar és agrárszolgáltatás területén is. Alaptevékenységüket általában a termelés és a marketing jellemzi.

A nyugati partnerek egy-két esetet leszámítva főként tőkével járultak hozzá a vegyesvállalat alapításához, de előfordult, hogy csak gépi berendezések vagy licencek, illetve know-how-ok átadásával pótolták azt. Gyakoribb eset az, hogy tőkével, géppel, ritkábban tőkével és licenccel, illetve tőkével és know-how-val, de arra is vannak példák, hogy egyidejűleg valamennyi eszközzel (tőke, gép, licenc, know-how) segítették elő a vállalatalapítást. A hazai partnerek hasonlóan a külföldiekhez majdnem minden esetben tőkével, ritkábban épületekkel és licencekkel vagy bérleti jog átadásával léptek be a vállalkozásba.

Az alapítók közötti kapcsolat rendszerint hagyományos kereskedelemmel kezdődött, de a kapcsolatfelvételnek más módjai is voltak, így például a licenc átadás, a konzulensi tevékenység, vagy egy közös vállalkozásban való részvétel. Viszonylag ritka azoknak a kft-knek a száma, ahol az alapítók között semmilyen kapcsolat nem volt előzőleg.

A külföldi és hazai alapítók közötti tulajdonmegoszlásra jellemző, hogy 10 százaléknál egyenlő, 60 százaléknál a magyar partner, 30 százaléknál pedig a tőkés partner birtokolja a nagyobb tulajdoni hányadot. Ezzel szemben a megtermelt árbevételből 25 százalékuk egyenlő arányban, 15 százalékuk a tőkerészesedésük arányában részesül. A többieknek túlsúlyban vannak azok a kft-k, ahol a hazai vállalatok részesülnek a nagyobb nyereségből.

Az alkalmazottak számát és megoszlását tekintve megállapítható, hogy valamennyi vegyesvállalatnál a hazaiak vannak túlsúlyban. Viszonylag kis létszámmal (10-30 fő) végzik tevékenységüket, mindössze 10 százalékuknak haladja meg a létszáma a 100 főt. Az összes létszámon belül a vezetés és adminisztratív állomány mintegy 10-30 százalékot képvisel.

A vegyesvállalatok létrehozásakor az alapítókat a következő főbb motívumok vezérelték:

- olyan komplex termék nagysorozatú gyártása, amelyet korábban importálni kellett,

- új kapacitás létrehozásával növelni a termelést meglévő termékek esetében,

- a meglévő tevékenységek felhasználása új termékek létrehozása, vagy akár más területen tevékenységi körben történő hasznosításra,

- piacbővítés, új piaci csatornák felhasználása,

- az R&D és az értékesítés utáni szolgáltatások terén történő együttműködéssel segíteni a közös termelést,

- formális keretet biztosítani a technológia átadásának,

- fizetési megállapodások előmozdítása,

- felerősíteni a korábban megvalósított kooperáció kapcsán nyílt előnyöket,

- cégeken belüli kapcsolatok erősítése,

- speciális termékekhez történő hozzájutás,

- speciális alapanyagokhoz történő hozzájutás,

- konvertibilis valutához történő hozzájutás,
- olcsó munkaerőhöz történő hozzájutás,
- vámproblémák elkerülése.

A felsoroltak közül legfontosabbnak a piacbővítést, az importot helyettesítő termékek gyártását és a kooperációs előnyöket tartják. Kevésbé ítélik fontosnak a fizetési megállapodások előmozdítását, a speciális alapanyagokhoz történő hozzájutást, valamint a vámproblémák elkerülését. Az egyes elvárások nagyon vegyes képet mutatnak, ha olyan szempontból vizsgáljuk őket, hogy azok hazai, külföldi, vagy közös igények. A hazai elvárások között nagyobb számban szerepel az importot helyettesítő gyártás, a speciális termékekhez, alapanyagokhoz, illetőleg a konvertibilis valutához történő hozzájutás. A külföldi partnerek viszont a piacbővítésben és az olcsó munkaerőhöz való hozzájutásban látják a legnagyobb előnyöket.

A vegyesvállalatok termékeik/szolgáltatásaik döntő többségét a hazai piacon értékesítik. A nyugati partner országában nagyobb arányban (80-95 százalék) két kft, a harmadik ország piacán pedig hét vegyesvállalat érdekelt a termelésüknek mintegy 20 százalékában.

### *Az alapítást megelőző és követő kapcsolatok*

Az együttműködést, illetve vállalatalapítást körülbelül 60 százalékban a hazai, 30 százalékban a nyugati partner, néhány esetben pedig közösen, vagy egy harmadik fél kezdeményezte.

A vegyesvállalatoknak a hazai alapítókkal és a nyugati partnerek ferlő szintű vezetésével van kapcsolata, de számottevő a középvezetőkkel való kapcsolat és a hazai külkereskedelmi szervezetekkel történő együttműködés. A kft-k többsége a jó előkészítés érdekében tanácsadó cégekkel, bankokkal és egyéb szervezetekkel, ritkábban kutatóintézetekkel megvitatták az alapítás problémáit, mindössze három olyan cég található, amely elegendőnek tartotta ehhez a saját szakmai felkészültségét.

A sikeres együttműködés érdekében fontos szerepe volt a piackutatásnak, a magasan kvalifikált szakemberek közreműködésének, valamint a hatóságok és külső partnerek megfelelő együttműködésének. Fontos tényezőként lehet megemlíteni továbbá a vállalati politika megismerésének lehetőségeit, a partnerek közötti választást, a megvalósíthatósági tanulmányt és a megegyezésen alapuló dokumentációs előkészítést.

Vegyesvállalat alapításkor kiemelt szempont a termék, a technológiai, a piaci felfedezőképeség és a vezetés színvonala. Másodrangú szempont a kapacitáskihasználás, a pénzügyi források bővülése, az alapanyagokhoz való könnyebb hozzájutás, a vállalati image növekedése és a környezet jobb megismerésének a lehetősége. A kevésbé fontos tényezők közül a természeti erőforrásokat és az állami megrendeléseket kell kiemelni.

A felmérés szerint átlagosan a partnerkeresés 11, a partnerkiválasztás 5, a feasibility study készítés 2, a szerződés és regisztrálás 4,5, a termelés beindítása 4, a jövedelemrealizálás pedig 7 hónapot vesz igénybe.

A vegyesvállalatok szerint a vegyesvállalat-alapítást felgyorsíthatja, ha a külföldiek több információt kapnak Magyarországról, javul az adminisztráció, ha az alapítók megkülönböztetett figyelemmel kísérik a leendő vállalat üzleti stratégiáját, ha a hatóság az

engedélyezési eljárást, a cégbejegyzést felgyorsítaná, s az összes bürokratikus akadályt pedig felszámolná. Végül: Ha a vegyesvállalatok további adó és egyéb kedvezményeket kapnának.

A vegyesvállalat alapítása során fontos tényezőnek számít az árstruktúra, a valuta-konvertibilitás, a kereskedelmi hitelek, a helyi infrastruktúra és munkaerő kvalifikáltsága. Nem tartják viszont olyan fontos tényezőnek a külkereskedelmi monopóliumot és a nyugati partner tulajdoni kisebbségét. Megoszlának a vélemények a felettes szerv hatásáról, a partner függése az előírásnál és a bürokratikus döntési struktúráról.

### *A vegyesvállalatok működése*

A vegyesvállalatok eddigi működése során megállapítható, hogy a nyugati partner tulajdonosi kisebbsége kevéssé, a munkaerő minősége közepesen, a helyi infrastruktúra nagyobb mértékben gátolják az együttműködést. A többi tényezőknél (árstruktúra, nem konvertibilis valuta, külkereskedelmi hitelbank, felettes szerv hatása, partner függése az adott ország helyzetéről, bürokratikus döntési struktúra) a vegyesvállalati vélemények megoszlának.

A vegyesvállalatok sikeres működését fontossági sorrendben a következő tényezők határozzák meg:

- a termék és a termelés; a marketing; a technológia; az egyéb tényezők és a pénzügyi helyzet.

Ha a működés célja szerint rangsorolunk, akkor a következő a sorrend:

- a nyereség realizálása; a technológia átvétele; az új piacok meghódítása; a piacok megtartása; a termelés növelése; az új technológia önálló fejlesztése.

A vegyesvállalatra ható környezeti bizonytalanságok közül jelentős a piaci és vásárlói magatartás és a háttéripár gyengesége.

A vegyesvállalatok többsége szerint:

- az árképzés, a könyvelés, a profitrepatriálás, a beruházás, reinvesztálás okoz nehézséget.

Emellett a képzés, betanítás, a bérek, ösztönzők, a felelősségmegosztás, a szervezeti kultúra és a vezetési stílus kialakítása is problémás, de könnyedén megoldható.

### *Általános megállapítások*

A vegyesvállalatok sikeres működésében a kockázati tényezők minimálisak. A siker érdekében viszont fontos tényező a partnerkiválasztás az indítás és megismerés, a rugalmas megállapodás, a technikai színvonal és a minőség.

Megállapítható továbbá, hogy a működéshez szükséges műszaki-gazdasági tényezők a vegyesvállalatnál – egy-két közömbös esetet leszámítva – előnyösebben érvényesülnek, mint a hagyományos vállalati formában.

Az is elmondható, hogy a partnerek érdeke a technikai színvonal fejlesztésében, valamint az együttműködésben nagyobb, mint a felső szervek, hatóságok és minisztériumoké. Ezzel szemben rendszerint az együttműködés nincs befolyással a partner

vállalat belső szervezetére és a termék sorozatára, míg a minőség, technikai színvoanl, munkaerő minősége, exportarány növelés kérdésében megoszlanak a vélemények.

Általános az az észrevétel, hogy az együttműködés lehetővé teszi a termékek érett szakaszban történő értékesítését és így segíti az új termékek és folyamatok kidolgozását.

**Benedek Tamás – Király Árpád**



## SAKIRODALOM

### KEREKES SÁNDOR – SZLÁVIK JÁNOS: GAZDASÁGI ÚTKERESÉS – KÖRNYEZETVÉDELMI STRATÉGIÁK\*

A könyv három egymástól elkülönülő fejezetből áll, amelyek a környezetvédelem három, ma legvitatottabb kérdését tárgyalják.

Az első fejezet a természeti környezet és a gazdaság viszonyával foglalkozik. A közgazdasági gondolkodás régi adóssága a környezeti szempontok elhanyagolása. Az elméletekből és a gyakorlatból általában hiányzik a természeti erőforrások és a környezeti károk figyelembevétele. Sajnálatos, hogy még most is, az ökológiai krízis küszöbén és az egyre szűkülő erőforrások mellett a környezeti hatások a nem monetarizált tényezők közé tartoznak, és mint ilyenek kívül esnek a gazdaságstatisztikai módszerek körén.

Fordulat következett be az utóbbi évtizedben a környezeti problémák megítélésében. A könyv jól érzékelteti ennek okait és következményeit, mint például a természet zárt, az áru-termelés nyitott láncait, a termelés óriásivá duzzadt inputjait és outputjait, amelyek zavart okoznak a piac működésében. A változás lényege az eddig külső hatásokként kezelt környezeti kérdések integrálódása a termelési folyamatba. A szerzők idézik a világgazdaság jövőjével foglalkozó legújabb tanulmányokat, amelyek szerint a fejlődés fenntartható, de csak azzal a feltétellel, hogy az ökológiai szempontok egyenrangúvá válnak a gazdaságiakkal. Az externáliák internalizálása elkerülhetetlen, és gyökeres szemléletváltozást hoz.

Korszakos jelentőségű ez a változás, amely lemérhető a fejlett országokban történt strukturális elmozduláson, és amely környezetkímélőbbé alakította át az anyag- és energiagazdálkodást. Tanulságos a könyvnek az a fejezete, amelyik a szocialista országok szerkezetváltási folyamatait elemzi. Megállapítja, hogy a KGST országokban az anyag- és energiafelhasználásban bekövetkezett trendtörés sajnálatos módon egyelőre nem egy új ipari struktúra következménye, mert a gazdaság szerkezete változatlan,

hatékonysága alacsony, a műszaki fejlődés lassú. A magyar fejlesztéspolitika sem veszi kellően figyelembe a környezetvédelmi szempontokat, és a környezet állapota folyamatosan romlik. Nem teljesült az a várakozás sem, hogy a lassúbb növekedés csökkentse a környezetszennyezést, ugyanis az állóeszközállomány elöregedésével megmaradt a szennyező struktúra.

A könyv második része a környezetvédelem szabályozásának dilemmáit veszi sorra. A környezetkárosítás gazdasági szankcióitól a környezeti javak árán keresztül a környezetszennyezés optimális mértékéig számos bonyolult kérdést vet fel és próbál megválaszolni a polgári közgazdaságtan legújabb elméletei szerint. Részleteiben foglalkozik a lehetséges vállalati stratégiákkal és a korszerű szabályozásban alkalmazott módszerekkel.

Különösen érdekesek a környezeti szabályozás és az innováció kapcsolatára vonatkozó fejtegetések. Bizonyítottnak tűnik az az összefüggés, hogy a technikai fejlődést jobban segíti a normatív típusú szabályozás, és ezért hatékonyabb, mint az árakon, vagy teljesítményeken keresztül történő gazdasági szabályozás. A követhető vállalati stratégiák azonban sokfélék lehetnek, és az állandóan szigorodó emissziós normák nyomása esetenként éppen ellenkező hatást vált ki, késlelteti az innovációt, és növeli a szennyezők ellenérdekeltségét. A gyakorlatban általában a gazdasági és a normatív szabályozók valamilyen kombinációját alkalmazzák. Megfigyelhető tendencia az utóbbi években inkább a rugalmasság növekedése mint a szigorúság fokozása. Emögött az a felismerés áll, hogy a környezetvédelem és a gazdasági fejlődés nem egymással szembenálló, hanem egyirányba mutató célok, és létezik szerves gazdasági növekedés, amely a környezetet egyre jobb minőségben termeli újra.

A környezetvédelem kulcsa a szennyező technológiák felváltása környezetkímélő eljárásokkal.

\*Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1989. 173 p.

rásokkal. Ezt támasztja alá a könyv, amikor kitérőt tesz a technológiaváltás környezetgazdaságtani értékelésére, majd a soktényezős döntéstámogató módszerek ismertetésére.

Végül a harmadik fejezet körképet ad a hazai környezeti állapotról, az elsősorban bírságokra épülő szabályozókról és a gazdálkodók érdekviszonyairól. A környezetvédelmi beruházásokra jellemző Kornai-féle tűzoltó módszer itt „halasztás-mulasztás-tűzoltás” mechanizmussá válik, mert a halasztás következményeként keletkezett visszafordíthatatlan károkozás már nem kompenzálható. A tűzoltás után a leégett rendszer csak silányabb formában, vagy egyáltalán nem teremthető újra.

A továbblépés útja az iparszerkezetnek környezetkonform irányba történő továbbfejlesztése lehet, amihez az állami döntések és a

piaci hatások optimális kombinációja szükséges. A környezetvédelmi szabályozás új rendszere a most kibontakozó gazdasági mechanizmussal összhangban kerülhet kialakításra, és nem az alku erősödését, hanem a szennyezések mérséklésében való közös érdekeltséget kellene, hogy szolgálja.

A szerzők nem adnak kész recepteket, nem törekszenek koncepciók kidolgozására, hanem – ahogy a címben is jelzik – az útkeresés folyamatát mutatják be. Összességében a könyv színvonalas forrásmunka, fő értéke a nyolcvanas évek környezeti szakirodalmának alapos feldolgozása. Az ökológiai és a gazdasági problémák mai útvesztőiben komoly hiányosságokat pótol a sokoldalú áttekintés és a tárgyilagos értékelés.

Csorba Zoltánné

## KORMOS I. – MUNKÁCSY F.: FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA VÁLSÁGOS HELYZETBEN\*

A könyv az ózdi szindróma példáján járja körül a visszafejlesztésekkel kapcsolatos foglalkoztatási problémakört. A szerzők a Bevezetésben kevesebb elfoglaltságot és sokoldalúbb szemléletet ígérnek, mint ahogy a kérdéshez az utóbbi években a sajtó nyúlt, amely nagymértékben a vaskohászati vállalatok fennmaradásában közvetlenül érdekeltnek nézőpontját tükrözte.

Az egyes fejezetek megközelítése sokoldalú. A könyv az országos helyzetkép bemutatásával indít, majd a vaskohászati ágazat válság-helyzetét vázolja fel, s így jut el az Ózdi Kohászati Üzemek gazdálkodási és munkaerőgondjaihoz.

Az I. fejezet az elmúlt 20 év foglalkoztatási folyamataiból kiindulva bizonyítja a munkaerőpiac „konzerválódását”, azt, hogy gyökeresen új típusú foglalkoztatási folyamatok nem alakultak ki a munkaerőmozgásban – néhány újszerű mozzanat ellenére – a korábbi szerkezetváltozási utak, módszerek domináltak, s nem bővültek a mobilitás csatornái. Az 1980-as évek elején mégis egyre többet olvashattunk, hallhattunk a munkanélküliségről, egyes esetek-

ről, amelyek a kényelmes vezetőknek ürügyként szolgálhattak a gazdaságpolitikai reformok lejárátására. A munkanélküliség rémképének felidézése indokolatlan volt, hiszen a munkaerő piac legnagyobb részén még a hiány érvényesült. Amit mindenképpen megállapíthatunk – a munkaerőpiac állapotáról rendelkezésre álló hézagos információk ellenére – az nem a munkanélküliség veszélye, hanem a munkaerőtúlkéréslet mérséklődése. Ha azonban a termelési szerkezetátalakítás intenzív és állandó folyamat lenne, törvényszerűen kialakulna a strukturális munkanélküliség. Ez történt Ózdon és környékén – s bár az itt tapasztaltak egyelőre még nem tekinthetők tipikusnak az országban, előfordulhat, hogy a jövőben szaporodni fognak az ilyen esetek. (Ózd „példa értékűségét” az is bizonyítja, hogy iparunkban korántsem ritkák a régiók gazdasági-társadalmi életét meghatározó, Ózddhoz hasonló monopohelyzetű nagyvállalatok.)

Különösen tanulságos az érdekstruktúra sokszínűségével, a döntés előkészítésében részt vevők feladatköreinek, jogosítványának tisztá-

\*Kormos Imre – Munkácsy Ferenc: Foglalkoztatáspolitikai válságos helyzetben. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 119. old.

zatlanságával, az intézkedések késlekedésével foglalkozó elemzés. A szerzők meggyőződően bizonyítják, hogy a létszámcsoökkentés drámaiságát túlhangsúlyozták, ezzel a gazdasági helyzet rendezésére kidolgozott koncepciók megvalósíthatóságát ásták alá, így a megoldás elodázása sokkal több állami támogatást igényelt.

A zárófejezet középpontjában a tervezett létszámcsoökkentés gyakorlati lebonyolításának ismertetése áll. A 3000 fős nagyságrendű – és országosan ismert – létszámléépítés végül is úgy valósult meg, hogy csak néhány dolgozót kellett elbocsájtani (de ők megkapták a meghosszabbított felmondási időre járó pénzt), a többiek korengedménnyel nyugdíjba vonultak, más vállalathoz távoztak, 400 főnek igazolatlan mulasztások miatt mondtak fel stb. Közben azonban a vállalat komoly erőfeszítéseket tett a szerkezetátalakításra, s ez az országban itt fenyegetett először munkahelyeket és munkavállalókat. Erre sem a központi, sem a helyi szakmai, társadalmi szervek nem voltak felkészülve.

Az ózdi eset tanulságait összefoglalva feltehetően fel kell hívni a figyelmet Ózd város és környéke sajátos „monokultúrás” gazdasági szerkezetére. A korábban húzóágazatnak számító kohászat hanyatlása azért jelentett tragédiát az ózdiaknak, mivel Ózdon kevés olyan család van, amelynek egzisztenciája független lenne a nagyüzem helyzetétől. A dolgozók gondjainak megoldását nehezítette az a körülmény, – mutatnak rá a szerzők – hogy nem volt olyan állami szerv, bizottság, amely feladatának tekintette volna a gazdaságszerkezet – átalakítási és az ezzel együttjáró foglalkoztatási problémák komplex kezelését, koordinálását, és

ehhez a tevékenységhez döntési jogkörrel is rendelkezett volna. Hiába írják, mondják az iparpolitika kutatásával foglalkozó szakemberek, hogy a visszafejlesztés egyes lépései, tényezői, következményei milyen szoros összefüggésben vannak, az elméleti megállapítások a gyakorlatban nem érvényesülnek. Tanulság az is, hogy beidegződött, több évtizedes helytelen iparpolitikai döntések (pl. tiszta profil, beruházások „koncentrálása”) következményeit nem lehet rövid időn belül felszámolni, a szerkezetátalakítás nem merülhet ki a visszafejlesztésben, a megszűnő munkahelyek helyett új munkahelyek létesítéséről is gondoskodni kell.

A szerkezetváltás következtében felszínre kerülő foglalkoztatási feszültségek ismételtlen megerősítették az emberi tényezők fontosságát. Ezt jelzi pl. a nem kellően előkészített vállalaton belüli átcsoportosításokkal szembeni idegenkedés, lelki megrázkódtatás, a szakmai önbecsülés elvesztése, az átképzéstől való félelem, pesszimizmus stb. Mindez időben, vagyis előre történő megfelelő tájékoztatással, helyes személyzeti politikával megelőzhető.

Az olvasó egy hiteles, kritikus szemlélettel megírt, magas színvonalú esettanulmányt tarthat kezében. Kormos Imre és Munkácsy Ferenc érdeme, hogy az ózdi munkaerőgondokat nem elszigetelten, hanem a kohászati ágazat gazdasági fejlődésének egészébe ágyazva vizsgálják. Ózd fájdalmas példát szolgáltatott arra, hogy a szerkezetváltás, a visszafejlesztés és új munkahelyteremtés komplex stratégiájának, forgatókönyvének kidolgozására égetően szükség van. Gondoljunk csak a bányászatra általában, vagy a pécsi uránbányászatra.

Ványai Judit

## **AZ IPARIRÁNYÍTÁS KORSZERŰSÍTÉSE A SZOVJETUNIÓBAN ÉS MAGYARORSZÁGON\***

A könyv nagyratörő nemzetközi együttműködés terméke. A Szovjet Tudományos Akadémia szibériai szekciójának (novoszibirszki székhelyű) Ipargazdasági és Szervezési Intézete valamint az MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Kutató

Intézete arra tettek kísérletet, hogy párhuzamos – összehasonlító – leírást készítsenek a két országban kialakult iparirányítási modellekről. A mű a közös – s magyar részről széles körű belföldi együttműködéssel készült – kutatás

\*Szoversensztvovaniye upravlenija promislennostju v SZSZSZR i VNR. Szerk.: D.M. Kazakevics. Nauka. Novoszibirszk. 1989.

tudományos eredményeit foglalja össze. Az elemzések gazdag ismeretanyagot közölnek a két ország iparirányításának azonos és eltérő jegyeiről, a gyakorlatban eredményesnek bizonyult megoldásokról, illetve a közös vagy csak egyedi problémákról. A szerzők mindvégig elkötelezetten érvelnek a gazdaságirányítási mechanizmusok folyamatos korszerűsítése mellett, s rávilágítanak a megindult radikális reformok egyirányú, illetve különböző törekvéseire. A kifejtés világosan tükrözi továbbá, hogy a kutatásokban résztvevők fél évtizedes tudományos együttműködése mindkét országban önmagában is hozzájárult a reformelképzelések kialakulásához, illetve kölcsönös megértéséhez.

A kötet nyolc fő részre, s minden rész a szovjet és a magyar tapasztalatokat bemutató két fejezetre oszlik. Az első rész a *gazdaságirányítási reform* és az iparirányítás általános összefüggéseit tárgyalja. A.G. Aganbegjan és D.M. Kazakevics azt hangsúlyozzák, hogy a szovjet iparban a nyolcvanas évek elején kialakult stagnálás, válság előtti állapot csak komplex reformokkal, mindenekelőtt az adminisztratív központi irányítás felszámolásával és a tényleges vállalati önállóság megteremtésével szüntethető meg. Sürgetik, hogy a központi tervezés korlátozódjon a népgazdaság átfogó folyamatainak a felvázolására, s ne törekedjen egyes ágazatok vagy szervezetek részfeladatainak a kijelölésére. Javasolják a pénzügyi mutatókon alapuló közvetett irányítási mechanizmusok hatókörének erőteljes kiterjesztését. Román Z. és Szirtes L.-né a szovjetéhez hasonlóan nehéznek ítélik a magyar ipar jelenlegi helyzetét is. Gazdaságirányítási rendszerünk bemutatásánál érzékeltetik a reformtörekvések alapvető hasonlóságát, de elemzéseikben a piac önszabályozó szerepének szintén kiemelt fontosságot adnak.

A *tervezés* kérdéseit feldolgozó második részben V.V. Kulesov és G.J. Kurbatova határozottan állást foglalnak a központi tervek irányt szabó szerepe mellett. Ugyanakkor a tervekben régzített népgazdasági célok megvalósítását szabályozó mechanizmusok teljes átalakítását – a közvetett irányítás követelményeire igazítását – javasolják. Papanek G. és Fodor L. a magyar rendszer leírásában a vállalati stratégiák fontosságát emelik ki.

Az *árrendszer*ről szólva D.M. Kazakevics a népgazdaságilag szükséges ráfordításokkal ár-

nyos árak kialakítását sürgeti. Felvázolja a ráfordítások meghatározásának a módszereit. Majd azt hangsúlyozza, hogy a konkrét árakat csak az alapvető termékek szűk körében célszerű központilag rögzíteni, másutt az eladók és vevők közti szerződésekben kell róluk megállapodni. Rácz L. szintén a ráfordításarányos árakat ítéli célszerűeknek, s utal a kereslet és kínálat egyensúlyának valamint a központi piacsabályozásnak az árakra gyakorolt hatásaira is.

A *szervezet és szervezés* kérdéskörében a G.V. Grenbek V.V. Kulesov szerzőpáros elkerülhetetlennek ítélik a soklépcsős szovjet iparirányítási hálózat egyszerűsítését. Állást foglalnak a maximum három lépcsős – néhány népgazdasági „komplexumból”, nagyobb számú ágazati minisztériumból és a vállalatokból álló – szervezeti rendszer valamint a vállalati kollektívák széles körű öngazdálkodási lehetőségeinek a megteremtése mellett. Román Z. a hazai vállalatok szervezeti struktúráját mutatja be részletesebben. Kiemelten szól a kis- és nagyvállalatok célszerű arányairól és a monopóliumhelyzetek szabályozásának a fontosságáról, majd vázolja a vállalati tanácsokkal kapcsolatos – sokban ellentmondásos – hazai tapasztalatokat.

A *regionális fejlesztésnek* a Szovjetunióban alapvető jelentőségű kérdéseit feldolgozva, R.I. Sniper az erőteljes decentralizációra fogalmaz meg javaslatokat. Kiemeli, hogy jelenleg központi – országos – szintről irányítják a termelés döntő többségét (a novoszibirszki körzetben például a termelés háromnegyedét adó vállalatokat). Hangsúlyozza, hogy a „helyi” – köztársasági, körzeti stb. – érdekeket figyelembe vevő gazdaságirányítás hatalmas forrásokat szabadíthatna fel a peresztrojka számára, jelentősen javíthatná a vállalatok hatékonyságát. Bartke I. viszont szükségszerűen utal a regionális kérdéseknek az ország kis méreteiből fakadó szerényebb hazai jelentőségére, majd a „területi” – tanács – iparfejlesztés magyar gyakorlatáról szól.

A hatodik részben P.V. Semetov nélkülözhetetlennek ítéli a szovjet iparfejlesztésben az ágazatközi *központi cél-programok* széles körű alkalmazását. Részletesen vázolja továbbá a programok készítésének a módszereit. Gida E. és Lóránd K. viszont a hazai központi fejlesztési programok ellentmondásos tapasztalataira utalnak, s alkalmazásukat csak a kivételesen

nagy, a legszélesebb társadalmi összefogást, igénylő népgazdasági célok megvalósításánál ajánlják.

A *műszaki haladásról* szólva E.B. Golland és G.J. Kurbatova az ipari K + F tervezésének, szervezeti rendjének és irányításának nem problémamentes szovjet gyakorlatát mutatják be és e rendszer korszerűsítését sürgetik. Kiemelten szólnak a gépipar műszaki fejlesztési feladatairól. Parányi Gy. és Goldperger I. a szovjethez sokban hasonló magyar tapasztalatokról és álláspontokról számolnak be, majd a sikeres fejlesztéseket ösztönző érdekeltégi rendszer kialakítását sürgetik.

Végül a *környezetvédelem* tárgykörében G. M. Mkrtsjan mindenekelőtt az energia- és nyersanyagkitermelés csökkentését lehetővé tevő takarékos felhasználás fontosságát hangsúlyozza. Ajánlja, hogy a kíváncsú érdekeltiség megteremtésére építsék be a nyersanyagárakba a szükséges környezetvédelmi költségeket is a közvetlen kitermelési költségek mellé. Forgács K. hasonló álláspontot foglal el, majd a környezetvédelem decentralizálásának, a helyi irányítás környezetvédő szerepének a fontosságára utal.

A kötet értékét növeli, hogy *zárszámban* a szerkesztő, D.M. Kazakevics vállalkozik a kutatás fő tanulságainak levonására is. A magyar

reformtörekvésekkel egyértelműen szimpatizálva azt emeli ki, hogy a gazdaságirányítás korszerűsítése a két országban a hatvanas években sokban eltérően indult ugyan, de a nyolcvanas évek közepére az erőfeszítések jelentős közlekedése volt tapasztalható. Ma mindkét ország az adminisztratív irányítás szerepkörének a visszaszorításán és a dolgozó kollektívák önállóságának a növelésén dolgozik.

A recensens egyetlen — a kutatások lezárását követő időszak viharos hatalmi-politikai változásai által indokolt — „kritikai” megjegyzést fűz az elmondottakhoz. Úgy találja ugyanis, hogy a gyakorlati tapasztalatok sokkal fontosabbnak mutatják a gazdaságirányítási reform sikerének *társadalmi* (hatalmi-politikai) előfeltételeit, mint ahogy ez a műben tökröződik. Érti (hiszen mint szerény közreműködő tapasztalhatta is) persze, hogy a kutatások idején e témára még nem terjedt ki a glasznoszty. Szeretné azonban ezúttal is kifejezni azt a reményét, hogy a gazdaságirányításnak a könyvben felvázolt változásai az időközben tapasztalt nehézségek ellenére (sőt talán éppen a szükségesnek bizonyult társadalmi átalakítás — demokratizálódás — révén) mindkét országban meg is fognak valósulni a kilencvenes évek során.

Dr. Papanek Gábor

## ÚJ KÖNYVEK\*

ÁBEL István — CHIKÁN Attila: Készletek, ciklusok, gazdaságirányítás. A magyar gazdaság készletalakulása és befolyásoló tényezői 1960–1986. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 1989. 269 old.

ÁGH Attila: Az önszabályozó társadalom. A civil társadalom Nyugat- és Kelet-Európában. Kossuth Könyvkiadó. Budapest. 1989. 373 old.

Akadémiai kislexikon. Első kötet A–K. Akadémiai Kiadó. Budapest. 1989. 1047 old.

ANGELUSZ Róbert: Félig — meddig. Reformgondolkodás és reformellenesség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 154 old.

ANKERL Géza: A mai tőkés gazdaságirányítás: mítoszok és valóság. Kossuth Könyvkiadó. Budapest. 1989. 171 old.

BÁCSKAI Tamás — BÁNFI Tamás: Értékpapírok és értékpapírpiacon. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 164 old.

BÁNFI Tamás — HAGELMAYER István: Pénzelmélet és pénzügypolitika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 249 old.

BARINKAINÉ KOLOSSA Katalin (szerk.) Szocializmus és/vagy piac. A gazdasági társaságokról szóló törvény és a szocialista piacgazdaság ideológiai összefüggései. Kossuth Könyvkiadó. Budapest. 1989. 172 old.

Belkereskedelmi statisztikai évkönyv 1988. Statisztikai Kiadó. Budapest. 1989. 224 old.

BEREND T. Iván: A Gazdasági Reformbizottság programjavaslata 1990–1992. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 166 old.

BLAHO András — PALÁNKAI Tibor: Integrációs rendszerek a világ gazdaságában. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 268 old.

BOGÁR László: Kitörési kísérleteink. Egy modernizációs csapda anatómiája. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 178 old.

BORDÁNÉ RABÓCZKI Mária: A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése. Nemzetközi számviteli és elemzési eljárások. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 279 old.

BOZZAI Rita: A pénz bajjal jár. A nemzetközi adósságválságról. Kozmosz Könyvkiadó. Budapest. 1989. 211 old.

CSANÁDI Péter — FÉNYES László: A társasági jog kézikönyve. Babits Kiadó. Szekszárd. 1989. 352 old.

GOMBÁR Csaba: Borítékolt politika. Pénzügykutató RT. Budapest. 1989. 210 old.

HANKISS Elemér: Kelet-európai alternatívák. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 406 old.

Ipari zsebkönyv 1988. Statisztikai Kiadó. Budapest. 1989. 146 old.

Iparstatisztikai évkönyv 1988. Statisztikai Kiadó. Budapest. 1989. 210 old.

KEREKES Sándor – SZLÁVIK János: Gazdasági útkeresés – környezetvédelmi stratégiák. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 172 old.

KORMOS Imre – MUNKÁCSY Ferenc: Foglalkoztatáspolitikai válságos helyzetben. Őzdi tanulságok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 120 old.

KORNAI János: Régi és új ellentmondások és dilemmák. Magvető Könyvkiadó. Budapest. 1989. 458 old.

KOSTOLANY, André: Tőzsdeszeminárium. Tőkebefektetőknek és spekulánsoknak. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 220 old.

Külkereskedelmi statisztikai évkönyv 1988. Statisztikai Kiadó. Budapest. 1989. 416 old.

LENGYEL György: Vállalkozók, bankárok, kereskedők. A magyar gazdasági elit a 19. században és a 20. század első felében. Magvető Könyvkiadó. Budapest. 1989. 181 old.

LENGYEL László: Végkifejlet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 317 old.

Mezőgazdasági, élelmiszeripari statisztikai zsebkönyv 1988. Statisztikai Kiadó. Budapest. 1989. 260 old.

MIHÁLYI Péter: Az NSZK gazdaságpolitikája. Elmélet és gyakorlat. Kossuth Könyvkiadó. Budapest. 1989. 195 old.

POWERS, M. – VOGEL, D.: A határidős deviza- és hiteltőzsdék működése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 333 old.

Statisztikai évkönyv 1988. Statisztikai Kiadó. Budapest. 1989. 401 old.

STIGLER, G.J.: Piac és állami szabályozás. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 469 old.

SZABÓ Katalin: A „lágyluló” gazdaság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 190 old.

SZALAI Erzsébet: Gazdasági mechanizmus, reformtörekvések és nagyvállalati érdek. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 397 old.

SZAMEL Lajos: A korrupció, a protekció és a többi ... Kossuth Könyvkiadó. 1989. 213 old.

SZAMUELY László (szerk.): A világgazdasági nyitás: gazdaságpolitikai fordulat és intézményi reform. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1989. 103 old.

SZONYI, A.J. – STEINHOFF, D.S.: Kisvállalkozások menedzselésének alapjai. Park Kiadó. Budapest. 1989. 295 old.

UNGVÁRSZKI Ágnes: Gazdaságpolitikai ciklusok Magyarországon 1948–1988. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 191 old.

VALKI László: A nemzetközi jog társadalmi természete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 370 old.

\*májustól novemberig megjelent könyvek.

ELŐRE  
TUDOMÁNYOS  
KÖNYVTÁRA  
ADATBÁZIS





